

TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN MEDIOS IMPRESOS

Transformación digital en medios impresos de la ciudad de Barranquilla



Programa de Mercadeo y Publicidad

Departamento de Ciencias Economicas

Universidad de la Costa

Barranquilla

2021

Transformación digital en medios impresos de la ciudad de Barranquilla

Trabajo de grado para obtener el título en Mercadeo y Publicidad.

Autores

Katherin Barranco Alfaro
kbarranco@cuc.edu.co

Yurleidis Salamanca Sánchez
ysalaman1@cuc.edu.co

Tutor

Ms. Harold Bernardo Sukier
hsukier@cuc.edu.co

Co-tutor

Ms. Genesis Camargo Acuña
Gcamargo2@cuc.edu.co.

**Colombia - Barranquilla,
2021**

Resumen

Esta investigación se realizó centrándonos en el análisis de la transformación digital y su importancia estratégica dentro de las empresas del área de comunicación impresa de la Ciudad de Barranquilla, Colombia. Por lo descrito, el objetivo principal se analizó la relevancia y las principales incidencias de la transformación digital. Se generó una compilación de los avances teóricos y/o investigaciones asociadas que permitieron analizar qué puntos son claves dentro de las empresas y que suponen oportunidades más significativas para adaptarse al proceso de transformación Digital, con el fin último de aumentar su productividad. Este estudio sistemático está enmarcado dentro del paradigma cuantitativo, tipo descriptivo, diseño no experimental, transversal y de campo. Para la obtención de información se utilizó como técnica la encuesta tipo Likert con 30 ítem en escala ordinal, validado por 3 expertos del área. Se determinó una escala baremo ponderado para la categorización de los resultados. El instrumento fue aplicado a 3 medios impresos y a 34 trabajadores como muestra.

Es importante mencionar que aunque lo conocen las acciones aplicables no son las más tecnológicas o con un sentido integral de una estrategia, lo que se evidencia fue que aunque se conocen los términos y a su vez se aplican en la estrategia no está enmarcado en un desarrollo integral lo cual nos arroja ciertas deficiencias en el desarrollo y el resultado final de experiencia al cliente como eje central de un buen proceso de transformación digital

Palabras clave: Cambios, Digital, Empresa, Tecnología, Transformación

Abstract

This research will be carried out focusing on the analysis of digital transformation and its strategic importance within companies in the printed communication area of the City of Barranquilla, Colombia. Therefore, the main objective will be to analyze the relevance and the main incidents of digital transformation. It is intended to generate a compilation of the theoretical advances and / or associated research to analyze which points are key within companies and which represent the most significant opportunities to adapt to the digital transformation process, with the ultimate aim of increasing their productivity. This systematic study is framed within the quantitative paradigm, descriptive type, non-experimental, transectional and field design. To obtain information, the survey was used as a technique through a Likert-type questionnaire with 30 items on an ordinal scale, validated by 3 experts in the area. A weighted scale was determined to categorize the results. The instrument was applied to 3 print media and 34 workers as a sample.

It is important to mention that although the applicable actions are known, they are not the most technological or with an integral sense of a strategy, which shows that although the terms are known and in turn are applied in the strategy, it is not framed in an integral development which it throws us certain deficiencies in the development and the final result of customer experience as the central axis of a good digital transformation process.

Keywords: Changes, Digital, Company, Technology, Transformation

Contenido

Lista de Tabla y Figuras	8
Introducción	10
Capítulo 1: Planteamiento del problema	11
Descripción del problema	11
Formulación del problema	13
Objetivos	14
Objetivo general	14
Objetivos específicos	14
Justificación	14
Delimitación de la investigación	15
Delimitación Temporal.	15
Delimitación Espacial.	16
Capítulo 2: Marco referencial de la investigación	16
Antecedentes de la investigación	16
Marco Teórico de la Investigación	20
Transformación digital	20
Dimensiones de la transformación digital	29
Transformación digital de los procesos comerciales (experiencia del cliente).	29
<i>Palancas tecnológicas.</i>	31
<i>Diseño de productos o servicios.</i>	33
<i>Ventas y contratación.</i>	35
<i>Servicing.</i>	37

TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN MEDIOS IMPRESOS	6
<i>Fidelización.</i>	39
<i>Retención.</i>	41
Transformación digital de los procesos operativos (digitalización/ automatización de procesos).	43
<i>Entorno digital.</i>	44
<i>Impacto de la digitalización en los procesos operativos.</i>	46
<i>Desarrollo de productos/ servicios.</i>	48
<i>Producción.</i>	52
<i>Compras.</i>	53
<i>Logística.</i>	58
<i>Mantenimiento.</i>	61
<i>Control de calidad.</i>	63
<i>Soporte.</i>	65
Transformación de los modelos de negocio.	67
<i>Organización.</i>	68
<i>Cultura de Trabajo.</i>	70
<i>Gobierno corporativo.</i>	72
<i>Métricas.</i>	73
<i>Medios de comunicación impresos en Colombia.</i>	74
Sistema de Variables	76
Definición nominal: Transformación Digital	76
<i>Definición Conceptual.</i>	76
<i>Definición Operacional.</i>	77
Operacionalización de la variable	77
Capítulo 3: Diseño Metodológico de la Investigación	77
Descripción de la metodología	78
Fuentes e Instrumentos	79

TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN MEDIOS IMPRESOS	7
Población y muestra	81
Capítulo 4: Resultados de la Investigación	83
Dimensión: Transformación digital de los procesos comerciales (experiencia del cliente)	83
Dimensión: Transformación digital de los procesos operativos (automatización de procesos)	87
Dimensión: Transformación de los Modelos de negocio	92
Conclusiones	96
Recomendaciones	98
Referencias	100
Anexos	108

Lista de Tablas y Figuras

Tablas

Tabla 1. Razones para la transformación digital de productos y servicios.**¡Error! Marcador no definido.**

Fuente: Fuente propia.

Tabla 2. Operacionalización de la variable **¡Error! Marcador no definido.**

Fuente: Barranco, Salamanca (2021).

Tabla 3. Baremo ponderado para la categorización de los resultados**¡Error! Marcador no definido.**

Fuente: Hernández, Fernández & Baptista. (2003)

Tabla 4. Transformación Digital de los procesos comerciales 85

Fuente: Fuente propia.

Tabla 5. Transformación de los procesos Operativos 89

Fuente: Fuente propia.

Tabla 6. Transformación de los modelos de negocio 94

Fuente: Fuente propia.

Figuras

Figura 1. Evolución Fases del Mantenimiento.....	67
--	----

Fuente: Círculo de empresarios (2019).

Introducción

La transformación digital, entendida como un proceso integral dentro de todas las áreas de una empresa, se ha venido desarrollando de la mano de la globalización un sinnúmero de cambios paradigmáticos. En este sentido, la presente investigación propone el estudio y análisis del efecto de este proceso dentro del campo organizacional en la ciudad de Barranquilla, por lo que el fin principal de este estudio, es analizar la relevancia y las principales incidencias de la transformación digital en las empresas de la ciudad.

Así entonces, es relevante mencionar que la transformación digital está impactando especialmente en la economía y las organizaciones, evidenciándose una fuerte necesidad de que los negocios muten hacia un verdadero cambio en la cultura empresarial, que contemple las nuevas tecnologías de la información, como elemento facilitador en el proceso de oferta y demanda de bienes o servicios.

De esta manera, la transformación digital contempla cambiar de manera trascendental el funcionamiento de las empresas tradicionales, desde sus procesos productivos, distribución, cultura, manejo del cliente e infraestructura tecnológica; puesto que el cliente de hoy ha mutado y todos esos cambios que se están presentando en las formas de relacionamiento social son influencia directa en los modelos de negocio y en la gestión de cada una de las organizaciones.

Por lo descrito, en el curso de esta investigación, se abordará en el Primer Capítulo denominado *Planteamiento del problema*, la formulación y sistematización del problema objeto de estudio, seguido a ello, se describe el objetivo general y los objetivos específicos, la justificación y la delimitación del ejercicio, asimismo, en el Capítulo segundo llamado *Marco Referencial*, se presentan los antecedentes del problema relacionados con las variables objeto de estudio, en donde se analizan investigaciones a nivel mundial y nacional

relacionadas, posteriormente se establecen las bases teóricas, seguido del cuadro de operacionalización de las variables, y el desglose de las mismas en dimensiones e indicadores.

Por su parte, en el Tercer capítulo en el que se desarrolló el *marco metodológico*, en donde se menciona el tipo de investigación, el diseño, la población, la muestra, el instrumento de recolección de datos, el procesamiento y análisis, la validez y confiabilidad del instrumento para la observación del fenómeno y la descripción del procedimiento de la investigación. Por último, en cuanto, al Capítulo cuarto denominado *Análisis de los resultados*, se examinaron los datos recolectados utilizando la estadística descriptiva, mediante su tabulación, para establecer tendencias y generar las respectivas discusiones conforme a los soportes teóricos que dan sustento a la misma.

Por último, y en ese mismo orden de ideas, se realizaron las conclusiones y recomendaciones partiendo de cada uno de los objetivos de este trabajo investigativo, con el fin de resolver la pregunta problema de este trabajo; presentándose, también, las referencias bibliográficas y los respectivos anexos que dan soporte al ejercicio desplegado.

Capítulo 1: Planteamiento del problema

Descripción del problema

La evolución y el desarrollo de las nuevas tecnologías, ha comprendido para todos los sectores un cada vez más fácil y mayor acceso a la información, y dentro de ello, no escapa el mercado, las nuevas tecnologías han transformado la sociedad y con ella continuamente sus hábitos de consumo.

Conforme a lo dicho, en palabras del colectivo Territorio Creativo (2016), estos llegaron a afirmar que: Las bases políticas, económicas y sociales nunca sufrirían cambios tan drásticos. Las innovadoras tecnologías que sólo se visualizaban en los cinemas de ciencia ficción y futuristas a los que nos expusimos hace muchos años, hoy son una innegable realidad gracias a la transformación digital (p. 16).

La tecnología, actualmente, se ha convertido en uno de los aspectos fundamentales hoy en día, y esta nueva realidad sin duda ha generado incesantes cambios, que han hecho que las compañías avancen de la mano de ellos, y que sin duda permean los fenómenos sociales.

Por otro lado, Moreno (2016), establece que la sociedad se hunde en una transformación digital, dado que las variantes de consumo, la expansión de Internet y la llegada de las nuevas tecnologías empujan a las empresas a batallar su digitalización para no frenar frente a su competencia (p. 52).

Así las cosas, el impacto de la tecnología ha incidido también en las empresas, no solo abarcando los procesos productivos sino también los comerciales y en general todos los ejes de esta, en búsqueda de la anhelada competitividad. Sobre lo anterior, Molina (2016) menciona que, en los últimos años, la definición de la variable ha estado convirtiéndose en el

pilar de las actividades administrativas. Compañías y directrices han señalado la importancia de la actualización de sus procesos y el proceso de adaptación que tendrán que tener en un nuevo ecosistema empresarial en el que las tecnologías conectadas y la movilidad marcarán el paso (p. 12).

De acuerdo con lo anterior, para Rogers (2016), es indispensable que las organizaciones no pierdan de vista los dominios de la transformación digital si pretende alcanzar su máximo provecho dentro del mercado, atendiendo aspectos relacionados con el cliente, la competencia, los datos, la innovación, el valor, entre otros.

Los medios medios impresos de la Ciudad de Barranquilla presentan una dificultad en lo que respecta a la transformación digital debido a disposiciones como: Altos mandos con carencias gerenciales y/o administrativas, falta de estrategias con relación a la buena transformación digital, procesos operativos con limitaciones técnicas y personal no calificado; productos que no se adaptan a las actuales necesidades y uso de tecnologías obsoletas. Esta situación es consecuencia de las malas decisiones en la planeación a mediano y largo plazos, y de la adquisición o puesta en marcha de estrategias sin un precedente investigativo de las variables que conciernen la transformación digital, en general que afectan la decisión.

Tal situación acata a elementos como carencia de concientización de los trabajadores directivos sobre la relevancia de la transformación digital y de su anclaje en las demás áreas funcionales de la organización, inadecuada planeación y ejecución de estrategias de transformación digital en las diferentes áreas. La búsqueda anticipada de resultados inmediatos apoyados con mala ejecución de estrategias en áreas vitales de la organización.

Las situaciones mencionadas podrían arrastrar a las organizaciones a malgastar los beneficios que brinda el medio y las oportunidades con que cuenta la empresa, lo que no permite acrecentar una estrategia ganadora que asegure el futuro éxito e incitar a un entorno lleno de creatividad e innovación que permita a los órganos de la empresa diseñar diferentes

opciones de acción que se amoldan de acuerdo con los hechos (Sukier, 2020) (Y Gómez-Charris, 2020).

Esta condición hace necesaria la correcta implementación de la transformación digital en los medios impresos de la ciudad de Barranquilla, puesto que esta trae consigo la generación de estrategias que integren la variable con el fin de generar valor, rentabilidad y sobre todo automatizar procesos que posibilitan la innovación en procesos y servicios con relación al mercado y cliente.

Formulación del problema

Conforme a las anteriores consideraciones se formula la siguiente pregunta problema:

¿Cómo es el proceso de transformación digital en los medios impresos de la ciudad de Barranquilla?

Objetivos

Objetivo general

Analizar el proceso de transformación digital en los medios impresos de la ciudad de Barranquilla.

Objetivos específicos

Diagnosticar las fases de la transformación digital de los procesos comerciales de los medios impresos en la ciudad de Barranquilla.

Describir las fases de la transformación de los procesos operativos de los medios impresos en la ciudad de Barranquilla.

Caracterizar las fases de la transformación en los modelos de negocio de los medios impresos en la ciudad de Barranquilla.

Justificación

Este trabajo de investigación pretende *identificar y analizar* la relevancia de la transformación digital en los medios impresos, específicamente en la ciudad de Barranquilla y bajo ese entendido, es menester recalcar inicialmente la importancia de la evolución tecnológica aplicada al campo empresarial.

Corolario a lo anterior, es preciso acotar que *hoy por hoy*, la tecnología digital no sólo ha pasado a formar parte de nuestro diario vivir, sino que está cambiando el contexto organizacional. La tecnología digital ha irrumpido en la historia empresarial con gran fuerza y con un crecimiento continuado, que viene cambiando la forma de hacer negocios y el mercado mismo, constituyéndose además como elemento de creación de valor para las compañías y también, así como una fuerza irresistible para muchas de ellas.

Por ello, muchas empresas tradicionales se han visto en la necesidad de amoldarse, emprendiendo caminos para transformarse digitalmente y competir mejor en el mercado, conforme a las necesidades de los clientes y a los avances tecnológicos del mundo de hoy. Sin embargo, aún persisten grandes interrogantes frente al tema, y abunda la desinformación, lo que deriva que, en algunos casos, estos necesarios cambios están mal dirigidos y/o mal implementados.

Por todo lo expresado, se propone con este estudio, evidenciar el potencial e importancia de la transformación digital y conforme a ello, proponer *recomendaciones y conclusiones* que permitan a los directivos empresariales, emprendedores y *otros*, tener claro el camino a la hora adaptar una estrategia de transformación digital.

Delimitación de la investigación

La presente investigación, atendiendo a sus fines generales y específicos, ya descritos, con anterioridad, tuvo entonces como eje analizar el proceso de transformación digital en las empresas dedicadas a los medios impresos, y está enmarcada dentro de la presente delimitación, así:

Delimitación Temporal.

Para el progreso de este estudio, el tiempo que se aprecia realizar la aplicación del instrumento de investigación será del mes de Mayo de 2021 hasta el mes de Julio de 2021.

Delimitación Espacial.

Para esta investigación se desarrollará como punto referente, la variable Transformación Digital en los Medios impresos de la ciudad de Barranquilla.

Capítulo 2: Marco referencial de la investigación**Antecedentes de la investigación**

En un artículo realizado por Castellanos Díaz, Juliana (2011), de lo impreso a lo digital la migración de los periódicos impresos de américa latina a los entornos digitales, que nos dice que en los últimos diez años nos impresiona por los notorios cambios de estructura y forma de la comunicación, productos del incremento en el campo de la telemática. Por lo tanto, es de vital necesidad explorar sobre cuáles son los cambios más notorios por lo que han atravesado los medios impresos más importantes en colombia y alrededores en el área

digital, el cual debió cambiar tras la coacción del campo de la información. Teniendo en cuenta la necesidad latente el autor, analizó detalladamente 10 periódicos digitales teniendo como base 5 categorías importantes de los medios periodísticos en la web: multimedialidad, hipertextualidad, interactividad, instantaneidad y universalidad. El estudio lanzó, que la escritura y las imágenes fijas siguen constituyendo el lenguaje de los nuevos medios; Los periódicos limitan las posibilidades de micro y macro navegación; sin embargo, la relación con el público se incrementa debido al parentesco que se crea entre éstos y los emisores por medio de las redes sociales...

A su vez en un estudio de tesis doctoral por Baena Solis, Jorge (2016) la evolución de los periódicos digitales frente a las convencionales como soporte publicitario, El fin es mostrar si los medios digitales de comunicación emergentes y globales tienen la posibilidad de llegar a tener una vía de financiación positiva para que, al igual que los medios de masas convencionales, logren vivir debido a la comercialización de publicidad. Es la misma sensación que durante la historia se ha producido en la sociedad con la aparición de cada nuevo medio de comunicación. La tendencia connatural de la sociedad es pensar en la sustitución de los anteriores, empero la misma historia demostró que cada nuevo medio que ha surgido, ha encontrado su “hueco” en la sociedad y se ha confirmado un sistema de comunicación con base en la complementariedad, esta investigación arrojó las siguientes consideraciones finales: A) El futuro de la prensa escrita parece ser que es un modelo de negocio que necesita reinventarse. B) Uno de los principales retos que afrontan los medios impresos es que están dejando de ser atractivos al cliente. C) Los medios impresos hacen inversiones en internet sin una estrategia bien definida. D) A lo largo de los cambios quien tiene la última palabra es el entorno y a su vez el consumidor, en un mundo cada vez más digitalizado se debe migrar hacia lo digital. Y por último E) Se hace necesario la integración de los canales Offline y Online, es necesario que se maneje una línea de multicanal.

En un artículo por Ruiz Fernando y Rojas Falco (2019) En este artículo se realiza un análisis empírico de la transformación digital en las empresas. Se recopila bastante información que se contrasta permitiendo así hallar las claves y patrones del proceso de transformación digital. Sin embargo, gran parte de los implicados en el mercado, empresas y profesionales que ejecutan decisiones relacionadas con la variable, actúan como si fueran novedades exploratorias. En este trabajo se pretende ahondar sobre el conocimiento de las personas involucradas y así crear un referente. La investigación se fundamenta principalmente en los datos de la serie de estudios anuales del Centro de Iniciativas Digitales del MIT Sloan, que aportan un amplio tamaño de la muestra, recurrencia en el tiempo y rigor metodológico. La investigación se estructuró en tres partes. La primera dibuja el perfil de la disrupción digital mostrando que la mayor diferencia con el negocio tradicional es el ritmo de hacer negocios, y el mayor desafío es la experimentación. La segunda analiza las claves que transmiten las compañías que están teniendo éxito en su proceso de transformación. Los hallazgos se agrupan en tres grandes áreas: liderazgo, cultura y organización del trabajo. En la tercera parte se destacan tres conclusiones: la transformación digital es un proceso sistemático; el proceso empieza por tomar acción sin importar tanto la acción elegida y existe un círculo virtuoso que favorece el avance a partir de un cierto estadio.

Por otro lado, en un artículo de Campos Freire, Francisco (2010). Las empresas de medios de comunicación revisan y amplían sus modelos de negocio, define y estudia 5 conceptos que encuadran las primordiales preocupaciones de las organizaciones y conjuntos de medios de comunicación, generalmente, frente al caso de crisis estructural y coyuntural que vive el área mediático a partir del año 2007. Se parte de la premisa de que los 3 sistemas clásicos del comercio mediático (la comercialización del producto informativo, la publicidad y las subvenciones o patrocinio) permanecen siendo complementados en el escenario de la convergencia digital por otros 2 nuevos modelos híbridos y virtuales.

De igual manera en un artículo por Jódar Marín, Juan Ángel (2010). La era digital: nuevos medios, nuevos usuarios y profesionales, El valor de la digitalización, por tanto, no sólo reside en un contexto de reorganización integral de productos y contenidos, sino de las formas de trabajo y de la propia estructura empresarial. Esta nueva escena comunicativa involucra un nuevo perfil de cliente más activo, así como una composición provechosa con nuevos perfiles expertos.

Un trabajo realizado de tesis para maestría por Sánchez Flores, Erika (2020) transformación digital en los medios de comunicación tradicionales. Donde se examina cómo los medios de comunicación han transformado sus procesos de construcción y transmisión de contenidos con base a los adelantos tecnológicos que han impactado en la vida de los individuos, puesto que esto ha cambiado la manera en que la población se comunica, interactúa, comercializa y se relaciona con el planeta. Además, se indaga sobre la narración de la comunicación clásica basada en canales audiovisuales, para conocer los desafíos que estas tuvieron que afrontar y la interacción que dichos medios han realizado con sus audiencias. Atrás quedó la comunicación por un canal exclusivo, donde los gigantes medios impactaron a bastantes personas, pero estas no tenían colaboración en dicha actividad comunicativa, ahora esta es multicanal, interactiva e incorporada con la audiencia.

Así mismo un artículo a cargo de Cubillos Vergara, María Carolina (2012) el difícil tránsito hacia la modernidad: la prensa en Colombia, nos sugiere que evidencia una mirada retrospectiva que aspira reconocer en el pasado los indicios que presentan la prensa como un producto de la modernidad, producto de los cambios ideológicos y materiales actuales en la sociedad de Colombia entre finales del siglo XVIII y mediados del siglo XX. Por esta razón, su base teórica está fundamentada en los planteamientos de Roger Chartier, quien, a partir del entorno de la narración de la cultura, define el escrito como consecuencia de un proceso en el que se conjugan la escritura y las maneras materiales en su origen y difusión en un tiempo

definida. Esto quiere decir revalidar la iniciativa del texto escrito como un ejemplo cultural y social, resultado de un proceso colectivo parecido a un engranaje que lo materializa, y en el que al mismo tiempo se conjugan las variaciones en las gráficas, la diagramación, las maneras de apropiación (usos y desciframiento de los lectores oyentes) con los dispositivos jurídicos, religiosos, estéticos y mercantiles, que redefinen su contenido en aras de adaptarse a las tendencias ideológicas y mentales vigentes en un tiempo.

Marco Teórico de la Investigación

Transformación digital

Cuando hablamos de transformación digital de las empresas, nos referimos a plataformas, métodos y/o técnicas asociadas a la tecnología, que deben ser aplicados a procesos, productos, servicios, activos, sedes, etc. Para mejorar la experiencia de cara al cliente, por esto deviene sin duda iniciar periodos de múltiples canjes, entre ellos abordar un cambio de cultura empresarial, que se oriente a la compra y ejecutar de nuevas tecnologías de información.

Ahora, para entender y conocer realmente a lo que se refiere transformarse digitalmente, ello supone identificar en la organización y/o empresa en qué nivel de madurez de la transformación digital se encuentra, realizar un diagnóstico de la realidad empresarial, que le permita conocerse, lo que a la postre permitirá además reconocer y encarar de manera efectiva el propio significado de esta.

Es por ello, que, en base a lo contextualizado, era necesario hacer un paralelo y definir la línea en la cual estaría orientada la investigación planteada, tomándose como base cuatro

importantes definiciones del término de transformación digital que nos ofrece la doctrina, los cuales nos permitimos sintetizar, así:

En este sentido, para el reconocido catedrático de la Escuela de Negocios Harvard, Porter (1998a), en su libro “*Ventaja competitiva: crear y mantener un desempeño superior*” ha introducido un concepto importante *la Cadena de Valor*, estableciendo un estándar que expone una organización sistemática del conjunto de actividades necesarias para entregar productos o servicios provisto de un valor agregado por las empresas, Porter concluyó que el valor de la Información es trascendental para estructurar modelos mucho más eficientes, entre las diversas fases que componen las actividades principales (objeto social) de la empresa, por ello, entendiendo esto, es vital la *Transformación Digital*, pues la importancia de los Sistemas de Información ha crecido para ser una fuente vital de sostenibilidad empresarial y de aceleración en la conformación de la cadena de valor

En este mismo orden de ideas, la Cámara de Comercio de Barranquilla (2019) citando a Porter (S.f) menciona que revolución tecnológica no es un solo acontecimiento, sino una serie de olas de competencia tecnológica y cada ola sentará los cimientos que llevaron a la siguiente, y hasta hoy, hemos pasado por 3 de ellas, y acabamos de empezar con la cuarta, así: A) La primera ola fue la llegada de la poderosa y económica tecnología de la información que nos permitió comenzar a automatizar los procesos en la organización –la cadena de valor– y automatizar el procesamiento de orden. Apareció el diseño asistido por computadora (CAD), para no tener que dibujar en tableros, y el MRP para poder gestionar y ordenar el proceso de manufactura, hacerlo más eficiente y obtener más información sobre él. Además surgieron los sistemas ERP, que nos ayudaron a automatizar muchísimos procesos en la organización. B) La segunda ola fue generada por la aparición de Internet, que añadió la pieza fundamental de la conectividad. Pudimos mover la información a un costo bajo y

finalmente, se pudo entrar a todos mediante dicha conectividad a un costo bastante, bastante bajo. Internet nos permitió atar cabos en la cadena de valor. Internet nos permitió conectarnos con nuestros clientes, distribuidores, y proveedores principales en la cadena de abasto. Además brindó visibilidad y la capacidad para coordinar e integrar la amplia cadena que va mucho más allá de las fronteras de la organización. Las primeras olas se trataban de procesos. La tercera ola nos permitió tener gran visibilidad en lo que pasa con nuestros productos; de hecho, para siempre (p.2). Sí, podemos automatizar el producto y permitir que aprenda por él mismo, no obstante prácticamente necesitamos tener visibilidad y la capacidad para interactuar con todos los productos que realizan cosas increíbles, y aquello se ha convertido en el problema fundamental. Tenemos demasiados datos, no podemos controlarlos, no podemos solucionar cómo usarlos.

Entonces la Cuarta ola nos habla sobre las interfaces humanas, este es el gran reto. Todos deben entender que si deseamos tener control de los datos debemos aprender a analizarlos.

Todas las anteriores consideraciones nos permiten vislumbrar y observar de cerca que la tecnología continuamente está cambiando las reglas del juego, la transformación digital nos ha llevado a la automatización de los procesos, lo que ha permitido que la información pueda digitalizarse, actualizarse y consultarse en tiempo real, generando importantes ventajas competitivas para las compañías que han entendido y usado estas herramientas a su favor.

Corolario a lo anterior, Porter (1998b), establece que es necesario entonces que las organizaciones se posicionan como verdaderas estrategias, definiendo una estrategia direccionada, es decir trazarse un enfoque empresarial estableciendo metas y políticas que deben llevarse a cabo para lograr un posicionamiento competitivo en el entorno de la empresa.

De la misma manera, la Cámara de Comercio de Barranquilla (2019) citando a Porter (S.f) indica que este menciona lo que se conoce como *'Smart Conectan' o el Internet de las Cosas*; una expresión en la que lo importante no es Internet, sino las cosas, así entonces, *“Las cosas que ahora no son solo técnicas, sino que están conectadas entre ellas a través de la nube”*; esto nos permite no solo monitorizar productos, sino saber qué está pasando con ellos y hacer diagnosis para saber si está funcionando nuestros procesos correctamente y añade un factor más a la competencia, porque permite sucesos como la personalización del producto y/o servicio. *Una capacidad que antes era mucho más cara porque se basaba en lo mecánico, pero que ahora puede desarrollarse más fácilmente* (p.2).

Así entonces, el panorama puede ser alarmante y/o intimidante, es un mundo de información en el que se debe maniobrar, controlar, medir y generar planes conforme a ello, y en una velocidad mucho más agitada que en épocas anteriores, pero aun así es una realidad que las compañías están experimentando, una transformación un tanto brusca, pero como consecuencia de las tecnologías digitales, de esta forma el estudio de estos elevados volúmenes de datos afecta los procesos empresariales y debe tenerse en cuenta siempre al momento de tomar grandes decisiones, pues la personalización hoy día es clave para brindar cada mejores experiencias de cara a nuestros productos y/o servicios.

De lo esbozado, podemos entender que la Transformación Digital ha sido definida como las variaciones asociados *a la adaptación de la tecnología digital* en todos los aspectos de la sociedad, pero no basta conformarnos con una conceptualización tan básica, pues esto comprende un sinnúmero de complejidades, lo que sí tiene probado es que en este punto ya muchos han tomado consciencia de lo importante de *digitalizarse*, y de esta realidad no escapa ninguna persona natural y/o jurídica.

Por otro lado, encontramos que para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE (2020), organismo de cooperación internacional, la transformación digital es una oportunidad única para impulsar la productividad, pues permite a ayudar a las economías a salir de la crisis estimulando la innovación empresarial y nuevos modelos de consumo, transformando los sistemas de producción y las cadenas de valor, reorganizando los sectores económicos e introduciendo nuevas condiciones de competitividad.

De hecho, la misma fuente, en una reunión ministerial de los 34 países de la OCDE, titulada *Economía Digital: innovación, crecimiento y prosperidad social* se estableció la Declaración de Cancún, se implantó de manera puntual que la transformación digital es imprescindible dentro del cambio de la economía mundial, pues es determinante para la misma.

Tal cual Capital Humano, tecnología e inversiones, son 3 cimientos que propugnan la economía digital y 3 canales, por consiguiente, para encarrilar la transformación digital, dándole alcance a esto último, la OCDE reconoce además el carácter finalista de la economía digital como mecanismo de innovación, incremento y prosperidad social, en dichos términos, la transformación digital, bien destinada, es una potente herramienta de responsabilidad social corporativa, Sentado ello, por medio de su apoyo a la revolución tecnológica, las naciones de la OCDE pretenden promover un incremento más sustentable e inclusivo, centrado en la paz y la igualdad de oportunidades.

La OCDE admite que es fundamental que todas las naciones se hagan partícipes, una perspectiva holística enfocada a la sociedad en su conglomerado, de lo examinado, entonces es viable, asegurar existente un carácter de exigencia, sin embargo paralelamente de inclusividad asociado a la economía digital y un sentido profundo de transformación digital

para las organizaciones, por lo cual las compañías tienen que estimular la inversión en conectividad y minimizar las barreras similares a la implementación de las novedosas tecnologías.

Conforme a esto, hemos podido observar que tanto el sector privado, como el sector público, y el mundo en general, se han venido preocupando por temas como las *la protección de los consumidores, políticas de Internet, el comercio electrónico, el manejo de datos y la seguridad digital, la protección de la privacidad*, entre muchos otros. Así también, en complemento a lo ya establecido por ejemplo por Porter quien señaló que los cimientos de la estrategia reside en ser distinto, optar por factores diferenciales que permitieran proporcionar una combinación única de valor y dentro de ello ocupa un papel importante la transformación digital, Gonzales (2017), dentro de sus consideraciones llegó a determinar que la transformación digital no radica solo un complemento, sino que es una forma diferente de pensar y actuar sobre interfaces, procesos y modelos de negocio a nivel universal.

Sumado a ello, Gonzales (2017), indicó entre otras cosas, que el principal incidente que influye a las empresas al momento de desafiar a su proceso de transformación digital, es su conocimiento; no visualizar el universo digital como canal extra que agregue valor a sus áreas de negocio es el primer paso, reconocer que la transformación digital para el departamento de ventas, es más que un conjunto de innovadores canales de venta, sería el segundo paso reconocer la transformación digital como un plus para relacionarse con el cliente el paso conexo, pues comprenderlo así quedaría muy corto y que, sin duda alguna, para la compañía a nivel global, lo digital no es solo una cuestión de agregar, sino de integrar, diferenciar y contextualizar el concepto mismo (p.1)

De esta manera, para las organizaciones es necesario interiorizar los cambios, y este proceso de transformación digital comprende una planificación importante de los cambios,

que respete la asimilación de los mismos, pero que no pierda su esencia de ser, ágil, operativo y competitivo, de modo que facilite optimizar la manera en cómo se hacen las cosas.

Observamos además entre los aportes de Gonzales (2017) que cambiar digitalmente una organización involucra hacer cambios en 3 pilares primordiales: interfaces, procesos y modelos de comercio. Los cuales, van a ser transformados al mismo tiempo, o sea, todo cambio que se haga en todos ellos perjudicará a los otros de una u otra forma, por la conexión indisoluble entre los mismos a partir de todos sus enfoques y ejes.

Dice Gonzales (2017) que una base de la transformación digital es lo relacionado con la *experiencia de cliente*, dado a que, es el que afecta al grupo de interfaces con las que el consumidor interactúa con la marca y así evalúa su propuesta de valor. Asimismo, otro elemento, lo conforman los *procesos* tanto internos y externos, en los cuales opera la compañía, y deben configurarse para amoldarse a las condiciones del cambiante ambiente competitivo. No obstante, el pilar principal, debe mencionarse que corresponde a la necesaria *transformación de los modelos de negocio*, que de igual manera hace referencia a las maneras en que una organización crea, capta y entrega valor (p.2).

Así entonces, se considera que, según los aportes del autor, la organización puede llegar a necesitar de un constante desafío de innovación, de acuerdo a los avances tecnológicos que le permita enfocarse a su generación de valor de forma estable; para ello se sugiere contar con un ordenado y controlado sistema de gestión de cambios.

A lo que se suma, que *innovar* no consiste sólo *en diseñar nuevos productos, o renovar los presentes*, sino de renovar la oferta de valor, lo que supone cambios de gran envergadura en el seno de la compañía, pues en muchos casos, transforma totalmente la práctica de su cadena de valor: desde la concepción, desarrollo y comercialización de

productos y servicios, hasta el servicio posventa y la atención al cliente. (Gonzales, 2017, p.2).

No hay duda, que muchas veces, los cambios generan fricción y/o resistencia, aquí entra como protagonistas el papel del liderazgo; el líder y/o los líderes de la empresa, deben tener las competencias y debe ser capaz de influir *de tal manera* en los demás a fin de poder conseguir los objetivos y satisfacer las necesidades de la compañía.

Por lo que, el papel de la *dirección administrativa* es vital, pues debe estar fundamentado que se entiende por digital sus empleados, *clientes, proveedores, accionistas*; Si la dirección general no enfoca y tiene clara la visión de la estrategia difícilmente hará que el resto de la organización cambie actitud de manera productiva (Gonzales, 2017, p.3).

Dentro de las consideraciones dadas por Gonzales (2017), este propone que se hallan grandes oportunidades redefiniendo la forma de brindar mejores experiencias de cliente a través de servicios más eficaces gracias a la transformación digital, que en el pasado eran inimaginables. Teniendo claro que ser conscientes que el modelo de negocio adaptado a una

integral soporta muchos interrogantes sobre la eficiencia y eficacia de este proceso y de qué manera la organización está haciendo frente de ellos.

Señala Gonzales (2017), en síntesis, estas son tan solo algunas de los interrogantes y preocupaciones que deben plantearse para optimizar la organización, sin olvidar nunca, que la transformación digital no es un fin, sino un medio para crear valor (p.3). Con relación a lo investigado, identificando que la Transformación digital comprende muchas áreas, pues permite que las organizaciones compitan mejor en un entorno económico que está en constante cambio.

De acuerdo a la visión particular de Vacas (2018) encontramos que adquirir modernos dispositivos digitales se convirtió en un signo distintivo de la nueva cultura del siglo XXI; el contexto, además, aconsejaba hacerlo, *los dispositivos* cada vez eran más potentes, más pequeños y más baratos; *el software*, más sencillo de manejar y con una acusada tendencia a la gratuidad; y, además, *los clientes* apreciaban esta nueva ecología digital, asociándose con valores como *innovación, modernidad y eficacia*, pero pronto empezaron a surgir las primeras nubes en el camino, ya que la evolución tecnológica se sucedió con la confusión en torno al verdadero significado de “*transformación digital*”. (p.138).

Esto se armoniza con los aportes dados por Porter (1985) en el sentido de que la transformación digital otorga a las empresas una ventaja competitiva, un valor agregado, que, aunque no es permanente, les permitió intuir, predecir, en base a la información accesible y oportuna los posibles movimientos y/o exigencias futuras del mercado. Todo esto permite observar que la forma constante y agresiva en que se modifican las tecnologías, permean las empresas a las que llegan estas tecnologías, lo que influye decisivamente no solo en el nivel inicial de adopción de las mismas, sino en cómo constantemente se están renovando, en cómo es continua la transformación digital.

En el mismo sentir, conforme a los aportes de Vacas (2018) encontramos que la transformación digital se comprende mejor si atendemos el hecho de que esta consiste en ese salto (no concluido) *entre la adopción tecnológica y la reinención de procesos* dentro de cualquier organización; es por eso que responde mejor a la realidad hablar de “transformaciones digitales” *en plural* que, en singular, ya que existen tantos modos de reinventarse como empresas en un sector.

De manera puntual, establece Vacas (2018) que el abanico de posibilidades es pues tan amplio que parece abrumadoramente inmanejable, lo que a su vez retroalimenta la tendencia

a no hacer nada o hacerlo a una velocidad asumible para la organización, pero más lenta de lo que en realidad se necesita... La inexistencia de un itinerario único y bajo demanda en la ruta hacia la transformación digital de una organización, que indique que hay que hacer o, al menos, tácticas inmediatas de reacción, conduce paradójicamente a un cierto aislamiento de lo coyuntural (tendencias momentáneas), para centrarse en los objetivos invariables (p.138).

De esta manera surge la necesidad de estudios, *como el presente*, pues no cabe duda que en estos tiempos, incluir la actualización digital en las compañías, es un asunto de primera agenda, vital dentro del desarrollo de la estrategia corporativa, a fin de asegurar que los gerentes cuenten con instrumentos de apoyo y guía para sus direccionamientos, y de esta manera crear el camino al alcance y el crecimiento de su negocio, incluso sabiendo que es posible, atendiendo a los cambios continuos, que deban tomarán disposiciones bajo un desconocimiento parcial del contexto.

Dimensiones de la transformación digital

Transformación digital de los procesos comerciales (experiencia del cliente).

Se habla de procesos comerciales con todo lo relacionado con el cliente, desde su gestión directiva (Diseño de nuevos productos y servicios, ventas y contratación, fidelización y retención) tanto como en su gestión de atención al cliente.

En concordancia con lo anterior, es relevante recalcar que todos cambios es un proceso en pro de la experiencia del cliente, emana los puntos de acercamiento con el cliente y se deberá procurar considerar una visión de extrema incluyendo las gestiones operativas (logística, facturación y cobro, gestión de reclamaciones, etc.)

Morgan (2018) de la Revista Forbes, sobre experiencia al cliente, ha manifestado que la tecnología se extiende al cliente más allá de lo que solía ser, las tendencias actuales como la inteligencia artificial y la realidad aumentada son más que simples modas pasajeras y tienen el potencial de escalar la experiencia del cliente como nunca antes lo habíamos visto, de hecho, gran parte de la experiencia tradicional del cliente se puede automatizar, lo que permite a las empresas ser más eficientes y utilizar mejor a sus empleados en otros lugares para de esta manera lograr establecer conexiones reales y mayores con los clientes (p.2-3).

Sobre ello, Collins (2001) y Camargo et. al (2017), manifestó que es relevante la tecnología entre los procesos y los diversos recursos de las empresas, pues permite optimizarlos. De modo que, está íntimamente relacionada con la necesidad de apalancar las oportunidades de mejora y éxito de la empresa, lo que incide sin duda alguna en la excelencia de producto y/o servicio que se ofrece desde la organización.

Aunado a lo anterior, es dable entender que La *digitalización*, se puede interpretar desde una óptica amplia como la transformación que toma fuerza en los 3 ámbitos vitales de una organización hoy en día tales como el entorno social, el entorno económico y el entorno empresarial, principalmente por el incremento de las nuevas tecnologías y la democratización de las mismas, donde su llegada en ambos sentidos (consumidores - empresas) es mucho más asequible y sencilla.

Del marco teórico esbozado, tenemos que la revolución 4,0, caracterizada primordialmente por la implementación de la sistematización/ digitalización en todas las áreas, no solo ha generado extensos cambios en el modelo de producción tales como el IoT (internet de la cosas), inteligencia artificial y la robótica, sino que de igual manera ha generado cambios en la relación del cliente, consiguiendo así mayor alcance y de forma más personalizada a los usuarios/ clientes.

Por ello, el incremento acelerado de las innovaciones tecnológicas y, su vez, su accesibilidad económica, ha favorecido la creación de una sociedad cada vez más conectada. Este cambio en el desarrollo del uso de las nuevas tecnologías, hace pertinente y necesario una adaptabilidad mayor de las mismas, influyendo no solo en organismos reguladores tales como la OCDE Going digital project, sino que a su vez en los clientes y las organizaciones y sus modelos de negocio.

Teniendo en cuenta este contexto, podemos afirmar que es una realidad que aquellas organizaciones con mayor capacidad de adaptación al cambio generado por las características de la transformación digital han de adquirir un atributo competitivo, por medio de la aplicación de procesos que evidencian menores costos al emplear innovadoras tecnologías tales como la robótica y el modelado 3D en la cadena de producción, también en la aplicación de un atributo mayor en la prestación del servicio al cliente tal como implementar chatbots en canales web o aplicaciones móviles, y a su vez la implementación de una mayor personalización por el uso de IA (inteligencia artificial) y/o *big data*, solo por mencionar algunas de las múltiples usos de las TICS.

El verdadero arquetipo de la digitalización en esta revolución 4.0 no se halla en la disponibilidad de capacidades tecnológicas novedosas en las organizaciones sino en el nivel de aceptación de los consumidores de las mismas. Esto por mencionar algunos de los múltiples beneficios, que comportan una evolución a la era digital, transformarse tecnológicamente implica riesgos, claro está, y una mayor agilidad en los procesos y tareas, pero comporta beneficios grandísimos de cara a la experiencia del cliente, por lo que puede decirse que es una exigencia dentro de un mundo competitivo como el de hoy.

Palancas tecnológicas.

Es dable entender, con relación al apartado anterior, que solo las empresas con un alto nivel de adaptabilidad al cambio estarán en la potestad de sacar provecho al nuevo ambiente digital de una forma más rápida y más segura que sus competidores, estableciéndose como referentes y obteniendo una considerable ventaja competitiva, así como una mayor productividad en los resultados finales,

Ahora, de acuerdo con la Real Academia de la Lengua Española (2019) cuando hablamos de *palancas* nos referimos, entre otros, al “amparo, intercesión poderosa o influencia que se emplea para lograr algún fin “(p.1). De esta manera en el campo digital, al hablar de palancas tecnológicas, hacemos alusión a herramientas disponibles para vencer fuerzas u obtener movimientos o desplazamientos.

Por lo que, según la compañía Telefónica (2019) actualmente estamos inmersos en una disrupción tecnológica que abarca a todo y a todos, que está dando lugar a una sociedad digital, hiperconectada e inteligente, de modo que la transformación digital es el mayor reto para la competitividad de las empresas de hoy (Diap.3).

En este orden de ideas, de consenso al colectivo Círculo de Empresarios (2019), se describen por lo menos 4 de los primordiales ítems de la transformación digital, relacionadas de esta forma: A) Movilidad: La utilización del canal móvil cada vez es más grande, la implementación de aplicaciones móviles como innovador canal de atención y servicio al cliente la implementación del acceso a los datos en tiempo real (geolocalización) que permite acceder a la información puntual sobre el explorador de nuestro cliente, esto para conocer mejor al comprador y de igual manera el uso de chatbots en nuestros canales digitales, capaces de conservar una conversación y respuesta inmediata, son las primordiales herramientas tecnológicas en este entorno. Es necesario apuntar al desarrollo de nuevos productos y servicios con origen “MobileFirst”. B) Personalización: el uso de esta herramienta permitirá aumentar la confiabilidad de la oferta de costo al comprador ya que

posibilita aumentar las ventas, generando un factor diferenciador frente a la competencia e impresionando al comprador, otorgando una acción que genere un sentimiento sobre la exclusividad del producto en el cliente. Las primordiales palancas tecnológicas que posibilitan brindar la exclusividad/ personalización de los productos o servicios permanecen en relación con la implementación en los sistemas el BIG DATA, el uso de la IA y la implementación del machine learning C) Experiencia: optimizar la experiencia al cliente con relación a todos los ámbitos de contacto con la compañía se hace elemental para generar valor y así lograr conseguir la fidelización y satisfacción del cliente y generar un elemento diferenciador frente a la competencia. Podemos mencionar la posibilidad del inicio y fin de un proceso comercial en un ambiente de Omnicanalidad, expandiendo así la posibilidad y la disponibilidad de procesos 100% en línea y la estabilidad de las operaciones (ciberseguridad), podrían ser varias de las palancas tecnológicas en este eje. D) Conectividad: Apoyarse en la herramienta de IoT, para adquirir nuevos dispositivos que suponen y aprovechen todas las ventajas de estar conectados a la red. Esta palanca nos permite integrar funciones innovadoras a los productos como: el acceso a los datos de geolocalización, permitir la personalización de tareas conectadas a la red y a dispositivos inteligentes, permitir la monitorización de los dispositivos interconectados (p.10).

Así entonces, la transformación digital comprende una profunda reflexión de cómo se vienen manejando los procesos internos para que a través del uso de las palancas tecnológicas se aprovechen al máximo los recursos y se potencialicen los resultados, buscando dar cada vez más un mejor servicio y de mejor calidad para sus clientes.

De esta manera, se puede concluir que la digitalización de los procesos comerciales aumenta los beneficios para las organizaciones. De esta forma entonces, varias de ellas, enfocan el problema hacia un entorno absolutamente tecnológico, es decir, cómo tienen la posibilidad de ejercer novedosas tecnologías a los procesos actuales. No obstante, como se

mencionó en el apartado anterior, la digitalización es muchísimo más que aquello, y se hace necesario hacer una meditación integral sobre la compañía.

Por ello, posteriormente se describen los beneficios de la digitalización en los próximos espacios: diseño de productos y servicios, actividades con relación a la creación de oferta y valor al ejecutar el diseño de los productos o servicios , comercialización y contratación, dentro de esta cada acción que permite la venta y contratación, servicing, actividades meramente relacionadas con la atención al cliente y prestación del servicio, fidelización actividades para crear conexiones y relaciones estables con los clientes y retención actividades para prevenir los riesgos de fuga en los consumidores.

Diseño de productos o servicios.

De acuerdo con Hamel & Getz (2004) “Una empresa no puede crecer más que sus competidores a menos que pueda innovar más que ellos” (p.10).

A lo que se suma lo dicho por el investigador y autor de importantes libros, Drucker (2004), quien tiene renombre en el tema del desarrollo de mercados, quien se ha referido a la *innovación* como una herramienta trascendental en el desarrollo estratégico de las compañías, al afirmar que “la innovación y el mercadeo son las dos únicas herramientas para la creación de mercados y clientes en las estrategias empresariales contemporáneas” (p.79).

En este sentido, COLCIENCIAS (1998) en sus estudios sobre competitividad se ha referido a la importancia de la innovación diciendo que “cuando más rápido introducimos nuevos productos en el mercado, más sensibles demostraremos ser a lo que el mercado demanda en un momento dado”

En ese mismo espíritu, en seguida, se describen los probables ámbitos de actuación en la construcción de nuevos productos o servicios utilizando la transformación digital, en los

cuales pudimos encontrar como importantes, los próximos: A) Perspectiva 360° del consumidor: el razonamiento del posible cliente o consumidor es un elemento diferencial para elaborar/diseñar el producto/servicio ya que busca que se adapte a sus necesidades. La información general del consumidor, tal como sus gustos, sus preferencias, o cualquier información que sea útil para conocerlo mejor. Tienen la posibilidad de ofrecer por medio de varias de las palancas mencionadas anteriormente, producir un producto o servicio con un elemento diferenciador frente a la competencia y su vez satisfaga las necesidades del mismo. B) Personalización: Con relación a las cambiantes tendencias efectuadas en el mercado de los últimos años indican una profunda preocupación por parte de las organizaciones en la exclusividad mediante la personalización de la propuesta de valor al cliente con el objetivo de ofrecer en el momento adecuado lo que busca el consumidor. Con la utilización del big data es viable hacer micro segmentaciones fundamentadas en la información disponible del consumidor. C) Comunicación: conceptualizar la estrategia de comunicación de la organización en función de aplicar las habilidades de la era digital tales como redes sociales y posicionamiento web en el SEM, SEO. En funcionalidad del tipo de producto/servicio y del consumidor el objetivo se deberá analizar la mejor estrategia para lanzar las campañas y difundir el producto/servicio. D) Pricing: Enfocar una estrategia que integre que el producto sea llamativo, accesible y rentable para la compañía. Dentro de las novedades en tendencia en el mercado se encuentran los modelos por suscripción enfocados en el pago por uso.

Conforme a lo esbozado, el diseño de productos y/o servicios debe orientarse a la personalización y a la especificación, construyendo caminos que erigen como valiosa la interacción con el cliente en específico, por lo que en la construcción del diseño del producto y/o servicio se debe mirar mucho más allá, buscando identificar los problemas y posibles necesidades de los clientes, a fin de lograr su satisfacción y fidelización.

Ventas y contratación.

La transformación digital enfocada al ÁREA DE VENTAS supone aprovechar las nuevas tecnologías para impactar de una forma trascendental al cliente en la experiencia de compra, así como para optimizar los procesos internos del equipo comercial.

En el mundo de hoy, donde impera el internet de las cosas, el comercio electrónico y otros movimientos importantes alrededor de la virtualidad, la transformación digital de ventas ya no es una opción, se ha erigido más como una necesidad, máxime en el actual contexto de pandemia por Covid 19.

De esta forma, se dijo que en las tendencias que tienen la posibilidad de dar un valor agregado en las ventas de las organizaciones por medio de la transformación digital, pudimos encontrar: A) La Digitalización: como se ha mencionado antes, los clientes son cada vez más nativos digitales por lo cual se recomienda que las organizaciones amolden sus procesos a dichos canales, por ejemplo una aplicación de este ítem sería el de generar un proceso de contratación en línea de inicio a fin, para el área de recursos humanos. De modo que la digitalización de los aspectos relacionados con el contacto con el comprador posibilita brindar un servicio con accesibilidad inmediata en cualquier instante a partir de cualquier geografía y reducir los costes de atención/ administración. B) La Omnicanalidad: posibilita comenzar un proceso comercial por un medio y finalizar en otro diferente. El comercio OFFLINE pertenece a los componentes clave que ha proporcionado la digitalización en los procesos comerciales, con el fin de aumentar las ventas facilitándoles la compra a los clientes. Contar con esta característica requiere recopilar el pedido del comprador y conceptualizar la metódica administración de contactos y coyunturas entre los diversos canales para establecer su recompensa. C) La Personalización: Se evidencia una clara inclinación en la personalización del proceso comercial del producto, encaminado de manera exclusiva al comprador y a través del canal más correcto con relación al perfil del

consumidor. Lo cual, entre otros, posibilita diseñar una estrategia para la transformación de comercialización del servicio, para permitir la contratación en línea y examinar las repercusiones para proponer una venta omnicanal.

De este modo, la transformación digital está obligando a las organizaciones a modificar sus modelos de negocio y ajustarse a la nueva realidad del mercado.

En la actualidad, los consumidores esperan contenido importante relacionadas con lo que están haciendo en cualquier instante, en cualquier sitio, por lo cual las compañías tienen que alinear su táctica, para seguir estando al día con este nuevo tipo de comprador "continuamente conectado", en consecuencia las organizaciones tienen que adoptar las novedosas tecnologías para dar una vivencia inigualable, instantánea y eficaz al comprador.

Sobre el óbice, de acuerdo con Brynjolfsson & Hitt (2000), las TICS mejoran la comunicación y los costos de coordinación de manera significativa y / o permiten a las empresas optimizar su cartera de servicios y/o productos existentes o incluso a diseñar nuevos. Por lo que muchos investigadores se han preocupado especialmente por la implementación de tecnologías digitales para mejorar la satisfacción del cliente por medio de sistemas de gestión de relaciones y fuerza de ventas automatizadas (Buttle et al., 2006; Honeycutt, 2002; Srivastava y col., 1999; Tanner et al., 2005).

De modo que investigaciones recientes resaltan el uso del "Big Data" (Chierici et al., 2019; Elia et al., 2020, Wang y Wang, 2020), así como de redes sociales y otras herramientas digitales (Ancillai et al., 2019; Lamberton y Stephen, 2016; Wang y Rod., 2017) en la comercialización de productos y/o servicios, resaltando además la importancia de la digitalización, la omnicanalidad y la personalización, en estos procesos.

Servicing.

De acuerdo con la Universidad de Cambridge (2021) el término *Servicing* hace alusión al “proceso de examinar una máquina y reparar cualquier pieza dañada” (p.1), bajo el contexto empresarial, podríamos decir que se trata de revisar, arreglar y/o reparar los procesos y/o tareas menos productivas y/o potencializar aquellas que evidencian importantes oportunidades de mejora.

Ahora, en relación con la transformación digital y el servicing, Benioff (s.f) indica que está relacionado con el proceso de utilizar las tecnologías digitales para crear nuevos procesos de negocio, cultura y experiencias a los clientes, o modificar los existentes, para satisfacer los cambiantes requisitos comerciales y del mercado, de tal forma que trasciende los roles tradicionales como ventas, marketing y servicio al cliente (p.1).

Con respecto al denominado servicing, el colectivo Círculo de Empresarios (2019), detallan varias de las primordiales líneas de actuación en entornos de digitalización, de esta forma: A) Omnicanalidad y velocidad en la prestación de la atención al cliente: hoy en día son muchas las empresas que aplican dentro de su estrategia un plan de omnicanalidad en la administración de la relación con sus clientes, es decir ofrecer funciones idénticas a partir de canales ONLINE Y OFFLINE con la intención de perfeccionar la experiencia del cliente por medio de la disponibilidad de diversos canales y el decrecimiento de los tiempos de cada proceso. B) Confiabilidad: La transformación digital de los servicios y la ejecución de acciones preventivas con relación a prever como por ejemplo utilizar algoritmos estadísticos que permitan detectar de manera anticipada posibles inconvenientes en la prestación del servicio contando así con la posibilidad de disminuir el número de quejas por parte de los clientes y aumentar el porcentaje de eficacia y eficiencia en las operaciones. C) Personalización: La posibilidad de recopilar y contar con la información general del cliente y

de esta manera ajustar la personificación del producto a ofrecer es otra de las tendencias en el ítem de servicing en las empresas con un alto nivel de digitalización, un ejemplo de una estrategia de servicing eficaz sería la implementación de software de CRM (Customer Relationship Management) , que permitirá conocer la información del cliente e idear las posibles alternativas para el comprador en términos de productos/servicios, promociones o soluciones de su incidencia (NBA: Next Best Action). D) Digitalización: Se hace necesario la implementación de canales complementarios a los utilizados habitualmente, podríamos mencionar entre las novedades de dichos canales whatsapp business, telegram, google meet con el fin de expandir nuestros canales disponer de más posibilidades de contacto con nuestro cliente, de igual manera la ejecución de estrategias digitales que nos permita incursionar y mantenerse en el mundo digital de los negocios tales como el manejo de redes sociales convencionales como instagram, facebook y linkedin con el fin de expandir nuestro origen digital y mostrar una solución a la creciente problemática de digitalización y clientes mucho más digitales.

Así entonces, en la era de transformación, es vital la forma en que *se piensa, gestiona e interactúa* con los clientes; por lo que, en estos procesos de transición a lo digital, podría decirse que es la oportunidad de oro no solo para reinventar el negocio, sino para involucrar aún más a los clientes - fidelizados y/o potenciales- con la ayuda de la tecnología digital y sus matices de personalización de nuestro lado.

Fidelización.

Conforme a lo expuesto por Alcaide (2015) la fidelización del cliente “es un conjunto de condiciones que permiten al cliente sentirse satisfecho con el producto o servicio que requiera y esto lo impulse a volver a adquirirlo” (p. 18).

Por otro lado, según García (2007) “la satisfacción del cliente, no, es más, que la percepción que tiene el consumidor individual acerca del desempeño del producto o servicio en relación con sus propias expectativas. *A lo que agrega el autor que* “para lograr fidelizar a los clientes es necesario que las estrategias establecidas sean reguladas, estudiadas y organizadas por programas serios y comprometidos de fidelización”.

De esta manera, podemos decir que la fidelización del cliente ha sido propuesta como una medida de la probabilidad de que un cliente vuelva a hacer negocios con una compañía, de modo, que es el resultado de la satisfacción del cliente en sus experiencias precedentes con el producto y/o servicio, de modo que las experiencias positivas del cliente marcan el futuro de las compras, se de manera directa y/o indirecta (clientes referenciados).

Dentro de la fidelización del consumidor, Círculo de Empresarios (2019), resaltó las próximas tendencias de la digitalización: A) Medición del valor del cliente: resulta importante evaluar correctamente el valor del cliente para la organización (ej. en funcionalidad de los productos/servicios contratados, su productividad, etcétera.) con el objeto de segmentar las ocupaciones de fidelización de los consumidores que resulten más rentables. B) Satisfacción del cliente: conocer la satisfacción del consumidor puede determinar actuaciones puntuales para fidelizar a consumidores (cuando se hallan bastante satisfechos y tienen la posibilidad de ser premiados por hacer sugerencias o traer a nuevos consumidores a la compañía). Estas medidas, idealmente, variarán en función del costo del comprador y del número de consumidores dañados. Llevar a cabo esta clase de actuaciones necesita contar con una metodología de medición de la satisfacción C) Adecuación de la experiencia del cliente: sin lugar a dudas una de las claves para lograr la fidelización de los consumidores se debería a la adecuación de su experiencia con la organización, asegurando que se están teniendo presente sus necesidades, reduciendo los tiempos de contestación frente a las incidencias, anticipándose a sus inquietudes y procurando de “sorprender”. Otra vez

resulta importante conocer al comprador con perspectiva 360°, de cara a anticipar cuál va a ser la mejor elección para plantear al comprador (NBA: Next Best Action).

Ejecutar una estrategia de medición sobre valor del cliente y su grado de satisfacción, su experiencia y su sentimiento hacia la organización, a través de las unidades de medida (métricas) de satisfacción mencionadas y/o herramientas de sentiment analysis) con la compañía.

En base a lo expuesto, todas las empresas deben esforzarse por mejorar la fidelización de los clientes para mantenerlos comprando, adquiriendo productos y servicios o referenciando, las TICS juegan hoy día un papel clave, los mensajes de texto, la publicidad en redes sociales, el marketing por correo electrónico, les permiten a las empresas impulsar las relaciones con sus clientes y, a su vez, mejorar su lealtad.

Retención.

Cuando hablamos de *retención de clientes* debemos indicar que está relacionada íntimamente con la *satisfacción* de estos. Encontramos, inclusive, que de acuerdo con Baena (2011), la retención de clientes consiste en lograr que los consumidores vuelvan a comprar productos comercializados por la organización.

Señala sobre esto, González (2009), que, para lograr este cometido, es necesario conquistar las expectativas del cliente sobre el producto y/o servicio, de modo que quede ampliamente satisfecho.

Indican Peña et al (2015) que la retención de clientes hace parte de la fidelización desde el enfoque de la satisfacción del cliente y que conlleva a que este recompra, de modo que

según lo planteado por Baena (2011), las compañías deben procurar acciones y planes orientados a incrementar la satisfacción de clientes.

Finalmente, sobre la retención de cara al cliente, tenemos que el mencionado colectivo Círculo de Empresarios (2019), en el ámbito de la retención de clientes, destaca las siguientes tendencias: A) Satisfacción del cliente: Conocer la satisfacción de cliente permitirá a la organización definir actuaciones para lograr su fidelización también nos permite tener ámbitos de retención cuando un cliente tiene una mala experiencia, conocer de fondo el porqué de la situación nos permitirá mejorar y dar seguimiento a este cliente para mantenernos en nuestra empresa, Al igual que como se ha comentado anteriormente, idealmente dichas acciones deben resaltar el valor del cliente para la compañía, la ventaja de la digitalización es que nos permitirá recolectar la mayor cantidad de información pertinente y así ejecutar estas acciones con relación a la insatisfacción de cliente B) Riesgo de fuga: una de las claves con relación a la retención de clientes radica en la identificación del riesgo de fuga, clientes que no obtuvieron un grado de satisfacción, con base a esto teniendo en cuenta la información de clientes como su nivel de vinculación, quejas y reclamos y en la implementación de la tecnología como por ejemplo el uso de algoritmos de inteligencia analítica, es posible cuantificar la probabilidad de fuga de un cliente e idear campañas proactivas para gestionar la retención.

Bajo este contexto, entendemos por servicio al cliente, no solo el servicio o la atención, que la compañía otorga a sus clientes internos y externos, al momento de recepcionar su necesidad de producto y/o servicio, sino también al momento de gestionar sus sugerencias, quejas, sobre pedidos o reclamos.

Todo estos aspectos son necesarios, para lograr estructurar y establecer un plan de retención de clientes con relación a su valor para la organización, su riesgo de fuga y su nivel de contentamiento; toda vez que solo mediante un análisis serio del listado de clientes, y su

identificación, en cantidades, porcentajes, necesidades y otros, la compañía puede generar estrategias de venta personalizadas y al realizar el ejercicio de identificar exactamente quiénes son los clientes, esta tendrá herramientas para atacar para seducir, para fidelizarlo, pues se conocerá qué es lo que realmente buscan, que necesitan, que los lleva a la toma de decisiones, y cómo tu producto o servicio satisface sus necesidades.

Por lo que siempre, siempre un buen análisis del cliente como estrategia de marketing, proporcionará una posición dominante sobre la competencia para comercializar con éxito tu producto y/o servicio a tu cliente objeto, pues es una realidad que los clientes tienen diferentes necesidades, identificando como compañía que es lo que es importante para cada uno, podrá la empresa y al área comercial como tal, servirles mejor, al mismo tiempo de que ajusta sus productos, recursos y enfoca sus esfuerzos a lo que el cliente prefiere.

Por todo lo expuesto, su habilidad para personalizar sus acciones comerciales determinará su éxito, su retención, su preferencia y su fidelización e incidirá de manera significativa en la percepción total de satisfacción.

Transformación digital de los procesos operativos (digitalización/ automatización de procesos).

En esta dimensión se describe inicialmente la repercusión de los procesos operativos a efectos de este tema de análisis e indagación, para después exponer esas propiedades del ámbito digital que más efecto tienen en ellas, para acrecentar la eficacia, la competitividad y la productividad.

Para completar cabe indicar que, de acuerdo a Carrasco (2019) *los procesos operativos* son una forma de administración compuesta por diferentes metodologías cuya exclusiva finalidad es mejorar el manejo de una organización. Son todos aquellos procesos que puedes llevar a cabo para optimizar el desempeño interno de tu empresa. La primordial característica

de los procesos operativos es que no son únicos ni definitivos, tienen que estar en constante actualización y amoldando, generando un proceso constante de mejoras.

Por otro lado, según la norma ISO 9000 un *proceso* es un agregado de actividades relacionadas entre sí, que se ejercen dinámicamente para transformar elementos de entrada en elementos de salida. Concretamente, estos procesos permiten desarrollar el producto/servicio final de entrega al cliente, incluyendo su desarrollo, su producción, sus compras, su logística, su mantenimiento, su control de calidad y soporte.

Los procesos operativos por consiguiente se definen como el grupo de ocupaciones imprescindibles para que el comercio se origine, descartando las ocupaciones estrictamente comerciales, sin abandonar la necesidad de una fuerte cooperación entre ellas para contar con una perspectiva cros-funcional.

Entorno digital.

El *entorno digital* puede ser entendido como aquella suma de todas las plataformas, páginas, canales y herramientas de las que disponen las empresas para comercializar en Internet, de esta manera este entorno comprende una multiplicidad de tecnologías.

De acuerdo a el Consejo Económico y Social de España CEOE (2018) acorde a sus Sugerencias para la Digitalización de las Organizaciones, se concluyó que las tecnologías digitales son tecnologías de objetivo general, impactando en todo y en todos; su implementación es bastante fuerte y su constante desarrollo va a ser incontrolable, irreversible y puede perjudicar nuestro “statu quo”. Los cambios exponenciales son difíciles de manejar por el cerebro humano, acostumbrado a los aritméticos, por lo cual tienen la posibilidad de desbordarnos y dificultar nuestras propias predicciones y planificaciones.

Empero los humanos jamás hemos podido ni tendremos la posibilidad de parar el desarrollo tecnológico e inclusive los más escépticos comparten sobre el futuro 4 principios básicos: A) Todo lo cual se logre digitalizar se digitalizará. B) Todo lo que sea automatizable, se automatizará. C) Todo lo posible por conectar se conectará y D) Todo lo que sea de análisis se analizará

Ahora, son importantes los ambientes digitales porque no solo ponen más datos a disposición de las empresas que pueden analizar como base para sus planes de mejora y acción, sino que permite observar de mejor manera que técnicas puestas en marcha son mucho más eficientes, además de ello, la implementación de estos procesos, bien direccionado mejora la productividad del personal, pues permite una comunicación abierta y más fluida entre los diversos departamentos de la organización.

De la misma manera, CEOE (2018), apunta que hay mercados que ya se permanecen transformando velozmente en digitales, como serían la melodía, la fotografía, los libros, la prensa, los juegos, el dinero, etcétera.; en ellos la sensibilidad debería ser máxima y el sentido de urgencia debería extremarse empujando la digitalización. En paralelo, los mercados evolucionan hacia un modelo de comercio de plataformas, permitiendo atacar a diferentes sectores del mercado con ofertas y servicios personalizados basados en un profundo entendimiento del comprador. (p.5).

Por lo que no es dable concluir, que cualquier empresa que desee estar presente en Internet y vender sus productos dentro de él, debe comprender la relevancia del entorno digital, así como sus complejidades, toda vez que no es solo importante contar con una presencia visible, sino además se deben entender sus ventajas y desventajas, buscando conseguir un justo equilibrio que le permita asegurar una competitividad de su negocio y de sus de ingresos.

Así también, señala CEOE (2018) que estos principios asociados a un *entorno digital* están caracterizados por ritmos más rápidos, una ratificación en aumento, una mayor globalización, la intensificación de la automatización y las eventuales nuevas disrupciones de negocio; estas características del entorno digital impactan y condicionan todas las actividades que incluyen los procesos laborales y/o operativos (p.82).

A lo que, además, es pertinente subrayar que, dentro de su informe, la CEOE (2018) agrega “Por otro lado, aparecen oportunidades de mercado a través del desarrollo de nuevos negocios, de la internacionalización de los existentes, de la posible canibalización de otros sectores adyacentes o de mejoras de eficiencia, por lo *que captar este tipo de oportunidades es una obligación para cualquier empresa*” (p.6).

Todo ello, nos pone de presente que la importancia y la vitalidad de estos medios para las organizaciones de hoy, es trascendental pues no podemos negar que en un mundo donde la virtualidad se impone la presencia y la publicidad son determinantes a la hora de generar confianza en el mercado, renombre y reconocimiento dentro de un mundo cada vez más digitalizado, en donde el cliente exige mayor facilidad para la interacción, intercambio, nexos y transacciones.

Impacto de la digitalización en los procesos operativos.

De acuerdo con Carrasco (2019) los procesos operativos son una forma de gestión compuesta por diferentes metodologías cuya única finalidad es mejorar el desempeño de una organización, por lo que son todos aquellos que se pueden implementar para optimizar el funcionamiento interno del negocio, de modo que la principal característica de los procesos

operativos es que *no son únicos ni definitivos, deben estar en constante actualización y adaptación, generando un proceso continuo de mejoras* (p.2).

Así las cosas, se ha constatado que la efectividad en los procesos operativos recibe un límite de optimización que va ligado de las novedosas tecnologías accesibles, combinada con una verificación de estos teniendo presente las novedosas habilidades que tienen la posibilidad de llevar a cabo y que darán contestación a los requerimientos del comprador, por medio de un servicio cada vez más personalizado.

Por otro lado, según lo relatado por el colectivo Círculo de empresarios (2019) son muchas las tecnologías que tienen la posibilidad de citar a dichos efectos, sin embargo quizá las nuevas más importantes sean: comunicaciones de banda ancha, Cloud, Internet de las cosas (sensores), Big Data, Ia (inteligencia artificial), robots, drones, herramientas de workflow management, Blockchain, etcétera. (p.10) y la evolución del mercado pide unos modelos operativos radicalmente ágiles y básicos, solamente así se está en disposición de adoptar una rapidez de administración y evolución que permitan la supervivencia como compañía. Asimismo, se producirá una evolución de los espacios de la organización de manera que posibilite sacar el mayor beneficio de estos nuevos modelos operativos, se debería aprovechar y usar las novedosas tecnologías, no únicamente para ajustarse a las novedosas solicitudes del mercado, sino además para poder hacer que los procesos sean más amigables y sostenibles para los individuos, lo cual paralelamente redundará en la optimización del comercio (p.11).

De esta forma entonces, podemos sintetizar que un proceso se define como un grupo de ocupaciones mutuamente relacionadas que usan las entradas para dar un resultado previsto y la digitalización del proceso es aquel por medio del cual las empresas tienen la posibilidad de contar con toda la información importante (datos) para el producto/proceso/servicio, que dan,

en una época conveniente y eficiente, proporcionado por un ámbito conectado en toda la cadena de valor (UNE 0060:2018).

Asimismo, el Círculo de empresarios (2019) dice que los datos en sí adquieren gran trascendencia económica y la finalidad va a ser integrar la vivencia del comprador y la excelencia operativa por medio del razonamiento.

Pero no todos son bondades, esta disponibilidad de información, *que es mayor*, amplía también la necesidad de tomar acciones de forma mucho más ágiles, lo que significa en muchas oportunidades tomar decisiones sin datos reales confirmados, la toma de decisiones se hará en base al conocimiento disponible y éste se hace obsoleto a sí mismo de forma permanente.

Por lo anterior, una organización sustentable en el tiempo debería orientarse a aumentar su capacitación y aprendizaje, y a obtener conocimiento acorde a su ámbito real y adecuar sus procesos a aquellas realidades; el costo de la información es mínimo y la velocidad y creatividad es la respuesta al mundo actual. La participación de todos, es cada vez más elemental, por lo cual debería afianzarse el trabajo en grupo.

Frente a ello, también recalcó el Círculo de empresarios (2019) que *“la transformación digital es, ante todo, una transformación cultural”*. Por lo que la deberá instruir desde todos los niveles de su estructura esta necesidad de familiarizarse con los avances digitales y adecuarlos a los métodos de desempeño del trabajo particulares de la compañía, de modo que se facilite la implementación, el compromiso y la unidad de la organización, alrededor de estos tópicos, así como los sistemas control y mejora continua relacionados.

Desarrollo de productos/ servicios.

El desarrollo de nuevos productos y/o servicios, debe comprender aspectos trascendentales como minimizar costos, maximizar la productividad, mantener los actuales estándares de calidad y/o superarlos, comprender un nivel aceptable de fiabilidad, y tener la capacidad de adaptación para los cambios que surjan, y bajo este último tópico se topa de frente a los continuos cambios y avances tecnológicos, que sin lugar a duda condicionan la relación y/o experiencia del cliente.

Frente a este tópico, encontramos los aportes de Titonet (2014), sobre Transformación digital de productos y servicios, los cuales es dable sintetizar, así “Los propios productos de cualquier sector tienden a convertirse en servicios, pues la tecnología los hace más conectados y digitales, permitiendo añadir nuevos servicios y funcionalidades con impacto en el mantenimiento, la experiencia de los clientes y su lealtad, coexistiendo una preferencia cada vez más evidente en todos los ambientes. Se promueve pensar en que el perfeccionamiento de nuevos productos y servicios sea “*Digital First*” e incluso “*Digital Only*”.

En consecuencia, puede variar la naturaleza de la compañía. Asimismo, contar con la mayor cantidad de datos del consumidor con relación al producto o servicio permite que se evolucione en un ámbito más personalizado. Por otra parte, deben acelerarse los tiempos de desarrollo, examinando la mayor celeridad posible, para ser los primeros en el mercado, permitiendo así incorporar nuevas metodologías tales como ensayo y error y multifuncionalidad de equipos y equipos que apoyen la ineludible agilidad” (p.1)

El desarrollo de productos y/ o servicios, como se observa siempre estará nutrido de la *innovación*, en la medida en que esta se ha convertido en un motor transcendental para la transformación y el crecimiento, pues la innovación está íntimamente asociada a la

creatividad, lo que a la postre se deriva en éxito, pues permite generar importantes valores añadidos.

La innovación, además permite aprovechar de mejor manera los recursos disponibles, a fin de conquistar mayores beneficios tanto económicos, sociales y/o reputacionales, eso además está asociado a conocer el mercado en que nos desenvolvemos, por lo que es necesario estar a la vanguardia de las necesidades sociales, así como utilizar herramientas de última tecnología que permitan optimizar los procesos, estar más cerca de cara al o los potenciales clientes, y de esta manera desarrollar nuevos productos y/o servicios para posicionarse de manera estratégica.

Frente al, *Multi-selling proposition*, señala Titonet (2014) que; las empresas que venden solo un producto o un servicio están preocupadas con dos cosas: cómo aumentar el valor percibido del mismo o cómo incrementar la rentabilidad del mismo. Aproximadamente 100 años atrás, la clave era aumentar los significados de la comunicación de esta manera se incrementa el valor. Cuando hacemos uso de herramientas de exclusividad como apoyar la estrategia gráficamente de una persona famosa, aumentará el valor percibido. Si esto no funciona tomamos la opción B de reducir costos para mantener la rentabilidad del producto. Las preguntas a realizarse son: *¿Qué servicio/productos incorporas a tu producto para hacerlo único?* (p.3).

La clave de la transformación digital de productos y servicios es comprender que el producto y el servicio unidos suman más que ambos por separado. Un producto, que tenga un elevado elemento digital, llevará acompañado un servicio; y siendo de esta forma todo servicio digitalizado, es un producto en sí mismo.

Ahora, las compañías, en este afán de vender sus productos y/o servicios, deben organizar verdaderas campañas comerciales, de acuerdo a su realidad empresarial, lo que

subrayamos porque muchas veces se generan estrategias pero no basadas en las falencias, oportunidades, debilidades y fortalezas de su realidad, por lo que resulta vital, un análisis de su listado de clientes actuales, activos (de mayor o menor rango de distribución) inactivos, potenciales, esporádicos, etc., ese el plan detalle de marketing, es una parte fundamental en el planteamiento de la estrategia más conveniente para los intereses de la compañía.

Mediante un análisis serio del listado de clientes, y su identificación, en cantidades, porcentajes, necesidades y otros, la compañía puede generar estrategias de venta, al realizar el ejercicio de identificar exactamente quiénes son los clientes, esta tendrá herramientas para atacar para seducir, para fidelizarlo, pues se conoce que es lo que realmente buscan, que necesitan, que los lleva a la toma de decisiones, y cómo tu producto o servicio satisface sus necesidades.

Por lo que siempre, siempre un buen análisis del cliente como estrategia de marketing, proporcionará una posición dominante sobre la competencia para comercializar con éxito tu producto y/o servicio a tu cliente objeto: los clientes tienen diferentes necesidades, identificando lo que es importante para cada uno, le permite a la empresa y al área comercial como tal, servirles mejor, al mismo tiempo de que ajusta sus productos, recursos y enfoca sus esfuerzos a lo que el cliente prefiere, de ahí la relevancia del manejo consolidado de información y bases de datos, así como de softwares idóneos que permitan su fácil consulta.

Conforme a la tabla 1, a continuación, se pueden observar algunas de las razones que fundamentan la conveniencia de estas medidas “digitales”, así:

Tabla 1.*Razones para la transformación digital de productos y servicios*

PRODUCTOS 24/7	La tecnología se consume constantemente; un producto totalmente digital tiene como característica resolver diversos problemas que poseen los consumidores 24/. Hablamos de comprender cómo tenemos la posibilidad de aumentar más utilidad a los individuos con los que nos relacionamos. El verdadero engagement se genera por medio de una interacción constante (que van a partir de poder consultar, costo o información del producto o servicio a cualquier hora, hasta incluso adquirirlo sin restricción de horario) y no solo puntual una vez que necesite un producto.
PRODUCTOS “INTELIGENTES”	La inteligencia en productos involucra optimizar sin la intervención del equipo humano. Esta “inteligencia” se caracteriza por ejecutar algoritmos que analizan una lógica de comportamiento de los individuos. Dicha “lógica” o este algoritmo es un elemento competitivo de las organizaciones transformadas digitalmente y por consiguiente siempre estará en un radar de interés. Todo producto debe realizar una exploración de sus sistemas digitales para optimizar la inversión de su uso.
LA EXPLOTACIÓN DEL DATO	Un producto digital desarrolla datos y sus análisis pueden tener como consecuencia el desarrollo de un producto o servicio. Un ejemplo común es la recolección de datos de tu smartphone, al acceder a que la telefonía almacene sus datos está a su vez exporta

y explora a un tercero que aprovecha toda tu información para la creación de un producto atractivo para ti.

Fuente: Autoría propia, con base a información recuperada por Fernando de la Rosa Foxize School

Producción.

La producción puede ser entendida, de acuerdo con lo descrito por Santillán et al (2013), como “el proceso por el cual se transforma un conjunto de entradas (materia prima, mano de obra, energía) en una o varias salidas (producto)” (p.32).

Por otro lado, según Moyano Fuentes (2001) El sistema de producción es la parte de la empresa encargada de fabricar los productos, por lo tanto, es un sistema que crea riqueza, es decir, añade valor a las materias primas y componentes adquiridos por la empresa. Está formado por un proceso de transformación, los factores de producción, los outputs resultantes, la retroalimentación de la información y el entorno.

Ahora, una inquietud de la nueva era es que los aparatos tecnológicos suplirán muchas funcionalidades que desarrollan en la actualidad los individuos, tanto ocupaciones reiterativas tanto como ocupaciones complicadas llevadas a cabo por Ia (inteligencia artificial); esto reemplazará sin lugar a dudas tareas de los trabajadores, pero facultará otras muchas debido a que los humanos van a poder respaldarse en estas máquinas que ampliarán sus habilidades y rendimiento.

En consecuencia, la cibernética no es una primicia, se ha venido usando durante varios años, sin embargo, su implementación se aumentará en las ocupaciones de producción ya que

los androides cada vez son más maleables, más asequibles y se extinguen en lapsos más breves. Adicionalmente, la utilización de las líneas de banda ancha con depreciación de latencia, como el 5G, van a permitir ofrecer indicaciones a las máquinas en períodos reales luego de haberse examinado información que procede de multitudes de sensores asignados por toda la plata operativa. Es dable suponer un universo en el cual las máquinas se usarán con un ímpetu mayor, habiendo así que proponer una más grande participación entre los individuos y las máquinas, no dejando atrás que el raciocinio creativo sigue siendo del poder humano. Debería gestionar una interacción asociante entre los individuos y las máquinas. Se ha de requerir menos trabajo físico y más raciocinio, con la transformación del modelo de trabajo.

La sistematización seguirá adquiriendo implicaciones óptimas a largo plazo, puesto que dejará minimizar o borrar ocupaciones iterativas, duras y delicadas. A monumentales aspectos, se comenta con carácter general que la mitad de las ocupaciones o labores recientes serían llevadas a cabo por aparatos tecnológicos, lo que evidentemente crea gran inquietud, inseguridad y angustia, más que nada por el temor que crea el desconocimiento de lo cual viene y de sus marcas, pero la principal manera de protegerse es operando para tramitar inmejorablemente sus repercusiones.

Compras.

Como es de público entendimiento, obtener las provisiones obligatorias, para la fabricación del respectivo producto/servicio, con la interacción precio/calidad recomendable es definitivamente concluyente para la competitividad de cualquier organización

Por esto, la ideología humana debería conservarse y focalizarse en ese meta, impidiendo las labores de rutina, que en su integridad tienen la posibilidad y pueden ser automatizadas y/o sistematizadas; en esos abastecimientos más comoditizados que pueden sistematizar varias labores habituales y usar los concursos electrónicos en situaciones tácticas, siempre y cuando no mezclen la calidad y sean compatibles con las interacciones trascendentales (Sukier H. M., 2020).

Otros caminos alternos, que proyecta el mercado, podrían ser la sistematización de los métodos de compras, la implementación de instrumentos de I.A (inteligencia artificial) y la generación de redes confiables y de esta manera se disminuyan los costes de los procesos desde la automatización de la información y la utilización de base de datos alimentadas en tiempo real.

Para los abastecimientos más cruciales de la competitividad del artículo podría ser correcto entablar alianzas cercanas con los distribuidores ideales, que tienen la oportunidad de comenzar con un modelo de innovación libre, pasando inclusive en la colaboración en la creación del producto, hasta finalizar su compra, en la que deberían considerarse principios de naturaleza estratégica. Para esta clase de relaciones cercanas, las novedosas tecnologías (comunicación online) son facilitadores y socios indispensables.

De acuerdo a BID Down (2021) la transformación digital en el área de compras siempre ha sido de gran interés, reestructurando los roles, funciones y rendimiento. El área de ventas de una compañía realiza distintas funciones determinadas: estructuración de compras, gestión de la adquisición de suministros, normas de abastecimiento, logística, control de inventario, técnica de negociación de costos, análisis de riesgos, Además, conlleva un

detallado análisis de la evaluación de estos riesgos, con el fin de obtener la mejor oferta con los proveedores, de modo que se impulse el rendimiento final (p.1).

Ahora, dentro de este asunto de las compras, es vital la fidelización de un cliente, que, en pocas palabras, en “retenerlo”, lo cual contribuye a la rentabilidad de la empresa y bueno, es el finpreciado y superior del área comercial de toda organización; pues la gestión comercial que consiste en los eslabones de *captación inicial, desarrollo y prestación del servicio*.

Ello en atención a que cuando un cliente encuentra la satisfacción completa de sus requerimientos, ya sea de producto y/o servicio, y en atención a sus necesidades particulares, y además recibe un buen servicio al cliente, este será un cliente feliz, satisfecho y este cliente tiene altas probabilidades de ser fidelizado, así también será un cliente que nos recomiende con otros consumidores, pero si el cliente sale insatisfecho, será un cliente que no volverá a comprar el producto y/o servicio, y añadido a ello, muy probablemente será un cliente que nos referencie de manera negativa con su círculo cercano.

Ahora, si tenemos en cuenta que la competencia es cada vez más salvaje, que la competencia también genera estrategias para minimizar sus costos, obtener mayor rango de ganancia, y en el mercado, cada día, se equiparan más, los productos y/o servicios, ofertados, en calidad y en precio, por lo que es dable, afirmar que hoy por hoy, es vital, gestionar un buen servicio al cliente, para generar factores diferenciales, y atraer a la audiencia, si la empresa desea continuar siendo competitiva en el mercado.

Debido a la gran cantidad de competencia, y de empresas del mismo gremio, dispuestas a hacer lo posible por ganarse la preferencia de los consumidores, estos han acrecentado sus demandas y se han vuelto mucho más exigentes en lo que respecta al tema del servicio al cliente; ellos solo se fidelizan y compraran a aquellas empresas que ofrezca un producto y/o

servicio a su medida, que satisfaga sus necesidades, sus expectativas, pero que además venga acompañado de un trato amable, respetuoso, dinámico, eficaz, ágil.

Asimismo, las compras se incluyen dentro del precio del producto de una organización y sin duda alguna genera impacto en los costes operativos. Hablamos de un área el cual determina muchos factores al momento de obtener un resultado final, que aunque el área lo determina de igual forma influye las capacidades profesionales de la persona encargada de dicha área. En síntesis, lo anterior mencionado, se basa en constantes cambios que promueven e impulsan el proceso de innovación. Es aquí sin duda alguna donde el proceso de transformación digital marca un factor clave en la mejora operacional y funcional del área, que conlleve a un mejor rendimiento. (Bid Down, 2021, p.2).

En síntesis, el concepto de compras no solo radica en realizar gastos por medio de lineamientos establecidos. Las compras añaden un valor a nuestra propuesta desde un ámbito financiero, lo cual concuerda con las necesidades de la compañía, necesidades que se enfocan en lo que el ambiente nos ofrece y nosotros le ofrecemos; con compras, se puede añadir valor por dinero y como las compras son cambiantes, las empresas no tienen que desestimar la transformación digital.

La mayor parte de las compañías se concentran en retos legales de adquisiciones, y apenas comienzan a conseguir las habilidades elementales para encarar los retos de la transformación digital. Si el área de compras elige continuar haciendo de forma tradicional sus procesos, perderán velozmente confiabilidad como aliados en la innovación.

Las 11 maneras en detalle según ISG (2019) son las mencionadas a continuación: 1)

Desarrollar un marco para clasificar costos con base en cómo tienen que ser contratados. 2)

Formalizar la categorización y hacer 2 tipos de procesos de sourcing de compras, uno bajo un modelo de venta y otro bajo un modelo de diferenciación. 3) Integrar nuevas bases de diseño en el proceso. Para marcar la diferencia en Sourcing asegúrese que el proceso se encuentre centrado en definiciones de solución sin preceptivas, con destreza, y enfoque con valor 4) Adaptar diferentes fuentes de datos y modelos. El costo de la contratación es conducido por la diferenciación y no por el precio. 5) Introduce nuevos Indicadores (KPIs) para la organización cerca de la capacitación. Deberá modificar de una perspectiva financiera centrada en el ahorro de costes a una perspectiva más balanceada que en los modelos y medidas de impacto. 6) Concentrarse en la alineación de la táctica cercana. La época digital necesita un equilibrio entre construcciones de la organización clásica y alineación de la línea de comercio. 7) Ser estratégico y alinear su organización para acercarla a las partes de su empresa que son sometidas a transformación. 8) Lograr equilibrio y control conveniente. Las políticas de compras, procesos, y rendición de cuentas tienen que diseñarse para maximizar su capacidad para interferir la fundamental y reducir la ejecución práctica de actividades que podrían ejecutarse por otras personas. 9) Adoptar la tecnología, esto no es solo las suites clásicas de estudio de costos y herramientas de administración. Los instrumentos son centrales, sin embargo cerca de ellas existe una solución de proceso de creación robótica para mejorar la satisfacción de diferentes conjuntos y la analítica. 10) Tomar en serio la administración de proveedores debido a que la gestión de proveedores es donde ocurren la ejecución y ejecución de costo, implicando un grado de actividad de participación entre el abastecedor y el comprador, donde la ejecución de negocios mide el efecto de la capacidad adquirida de una contratación. 11) Replantear sus contratos y SLA contractuales debido a que tienen que ser continuamente adecuados al objetivo. (p.2).

De lo que nos fue dable concluir, como equipo que estos son 11 ejemplos en cómo el liderazgo es vital dentro de cualquier organización, y que este es clave para lograr alinear los procesos y los trabajadores a una verdadera transformación de negocios digitales.

En todo negocio, el líder debe gozar de credibilidad para lograr que los colaboradores lo sigan, el uso de esta influencia natural es vital para el logro de los objetivos organizacionales, el líder logra que las personas participen, que actúen, que se comprometan, que toleran los cambios y que aporten.

Los líderes del área de compras deben ser conscientes de la gestión del cambio y transmitir su naturaleza, objetivos y beneficios, de modo que comprometan a los equipos en los cambios.

Logística.

La logística empresarial implica un consagrado orden en los procesos comerciales y productivos de la organización, y de esta mira es necesario un estudio y una adecuada planificación que faciliten diseñar un sistema de control que comporte óptimos resultados.

La gestión logística, como conocemos se encarga del estudio y perfeccionamiento del proceso de la cadena de suministros, de manera que con la misma se controla que la empresa cuente con los productos necesarios para hacer frente a los pedidos existentes, a la demanda, gracias a una buena logística se podrán reducir los costos, fidelizar clientes, expandir el negocio, ganar reconocimiento empresarial, entre otros.

Algunos estudiosos han reiterado que “La logística es aquella parte de la actividad empresarial que tiene como finalidad la previsión, organización y control del flujo de materiales (materias primas, productos semielaborados y productos terminados), desde las

fuentes de aprovisionamiento hasta el consumidor final”... Precisamente, la logística tiene como objetivo coordinar las actividades para que los productos lleguen a los consumidores con los mínimos costes posibles... La logística conecta desde los proveedores hasta los clientes mediante cuatro procesos: I) de aprovisionamiento, II) de producción, III) de distribución y IV) de ventas y postventas (BLOGLOGIS, 2020, p.1).

Por ello, el proceso logístico incide fuertemente en las probabilidades o posibilidades de éxito o fracaso de una empresa; un amplio resultado de ganancia, y la satisfacción de los clientes, es el resultado que todas las compañías anhelan, pero esto, aunque no se le haya dado la importancia necesaria, es una realidad que depende de un sistema logístico bien gestionado, y en el que fluye constantemente y enérgicamente, información eficaz y eficiente, ahí entra el protagonismo del manejo digital y su capacidad de proveer grandes cantidad de información en tiempo real.

Algunos otros, como García (2012) afirman que la logística contempla todos los aspectos de la empresa que tienen que ver con el posicionamiento del producto en el lugar correcto por los medios correctos. Así entonces debido al mundo globalizado y competitivo en que vivimos, los productos ofertados en el mercado son cada vez más variados y competitivos en precio, calidad y otros, y así mismo, como consecuencia los consumidores se vuelven cada vez más exigentes, buscando un producto y/o servicio de calidad, a buen precio, que satisfaga sus necesidades y que venga acompañado de un buen servicio al cliente.

La satisfacción del cliente, y el éxito de la gestión comercial, está directamente relacionado con la gestión y efectividad de la cadena logística, en fin, con la gestión de todos los procesos de la compañía; el servicio al cliente abarca un sinnúmero de actividades, que son vitales, que aseguran o no el éxito, y que tienen lugar no solo al momento de la venta, sino de *antes, durante y después* de la compra.

Frente a este particular tema, Círculo de empresarios (2019) ha señalado que: Frente a las novedosas solicitudes del mercado, los operantes logísticos y las áreas internas de logística deben aumentar su maleabilidad, velocidad y confiabilidad para contar con tiempos de entrega confiables, largas horas de servicio, optimización en la distribución, geolocalización del pedido, customización del servicio y procedimientos adaptable de las devoluciones. Para eso, no basta solo con reexaminar sus etapas de comienzo a fin, sino además tienen que hacer un óptimo uso de las novedosas tecnologías como escaneo de documentos, firma digital, uso de código de barras, chips, GPS, RFID, transacciones en línea, Internet de las Cosas, Big Data o Blockchain. Por consiguiente, tienen la posibilidad de combinar los canales en línea y offline inclusive en un idéntico proceso de transacción comercial (omnicanalidad), aproximarse al estándar de entrega "rápida" y avanzar en la globalización de las operaciones (p13).

Son palpables entonces, los muchos beneficios asociados a la digitalización de las compañías, pues permite, de ser bien gestionada, el ahorro, la protección de los datos, la gestión del tiempo, la mejora de la productividad, el acceso a la información, entre otros, que sin duda inciden en el atractivo del producto y/o servicio.

Además de lo señalado, los operadores logísticos por medio de la digitalización tienen la posibilidad de cambiar los aspectos de acercamiento y aumentar la participación con aliados de la cadena de suministro para gestionar más eficientemente la cadena logística y, de esta manera, minimizar costes. Todos aquellos desafíos y oportunidades obligan y admiten afrontar las fronteras habituales en logística hacia el progreso a una Logística 4.0, con el propósito de lograr reinventar el vínculo de entrega, convirtiéndolo en puntos de distribución. Igualmente, se debería fomentar la implementación de procedimientos de rastreo, por medio de la utilización de sistemas RFID, la distribución de sensores y la

utilización de Blockchain, para implantar un sistema de rastreo de la carga de manera inteligente, perfeccionando la utilidad operativa logrando encontrarlo en cualquier lugar de su recorrido y calcular la temperatura y la humedad, lo cual se convierte en una monitorización constante de la calidad del transporte y la mercancía. Para eso, va a ser importante disponer de operarios adaptados a los cambios, siendo indispensable comprobar las políticas de formación y aumentar la atracción dentro del mercado gremial (Círculo de empresarios, 2019, p.13).

Así entonces, para que una compañía, pueda crecer y darse un lugar importante en el mercado, y sobre la competencia, debe considerar esfuerzos e inversiones (tiempo, dinero, ingenio etc.) En generar estrategia para fusionar y fortalecer el servicio al cliente y el área de gestión logística. De modo que la gestión logística, abarca todos los procesos del negocio, y su objetivo central, en últimas es la calidad del producto y/ servicio, y la satisfacción total y real del cliente.

Mantenimiento.

Sobre el mantenimiento, encontramos que según Rieria (2012), la ingeniería de mantenimiento *es considerada una rama la cual abarca conceptos propios de mantenimientos con el fin de incrementar la eficiencia de los equipos guías y recursos de la organización.* La finalidad de esta es salvaguardar la integridad de los diferentes recursos de la organización como son (talento humano, conocimiento, infraestructura, maquinaria, finanzas entre otros), por medio de la interrelación de los mantenimientos mecánicos y eléctricos.

Sobre esta temática, se pronunciaron además Villanueva y Diaz (2005), quienes afirman: la definición de mantenimiento está íntegramente relacionada con la veracidad, esa es la esencia de esta actividad; esta veracidad permite que el negocio funcione continuamente

sin paradas indeseadas, minimizando el impacto de pérdidas económicas. Por lo que un equipo que opera en forma *segura, funcional y constante* mantiene una buena apariencia e imagen, lo que genera crecimiento económico y ayuda a mantener una productividad real a la empresa. Por ello, toda organización busca tener un departamento de mantenimiento cuya función sea cumplir con la mejora de los recursos humanos, económicos, físicos, administrativos y técnicos (p.21).

De este modo, el estudio organizado y metodológico de la documentación que soporta los recursos nos ayudará a evaluar el nivel de conservación y deterioro. Por esta razón, los programas de mantenimiento se deben considerar método de gestión preventiva y predictiva, ya que limitan el riesgo de ocurrencia de accidentes y contribuyen la seguridad de las personas y de las instalaciones (Rieria, 2012, p.5)

Acorde a lo que se viene planteado, estamos en una coyuntura crucial pues las compañías comienzan a priorizar de que el mantenimiento juega un papel relevante cuando se trata de la experiencia del usuario para el cliente final, y conforme a ello, *debe dejar de verse como la piedra en el zapato en los procesos y tareas*, y más como una herramienta amigable para los operarios, pues en últimas esto contribuye a reducir el tiempo y el esfuerzo al recopilar los datos sobre los clientes y si hay compromiso con el proceso puede en últimas mejorar la credibilidad de la marca y su relación con el cliente.

Se estableció de igual manera el nivel de relevancia que tendrá la inteligencia artificial en la gestión de los mantenimientos, ayudando a su desarrollo con el fin de evolucionar en un nivel de mantenimiento autónomo, ligando varias etapas que se pueden definir en una estructura jerárquica de alto nivel, tal como lo señala la figura 1, a continuación:



Figura 1: Evolución Fases del Mantenimiento, *Fuente:* recuperado de <https://circulodeempresarios.org/transformacion-digital/wp-content/uploads/2019/02/Transformacion-Digital-Procesos-Operativos-principal-Circulo-de-Empresarios.pdf>

Así entonces, se asocia normalmente a mantenimiento siempre signifique arreglar una falla cuando se ha identificado que se ha generado, sin embargo, el total de información que estará a disposición y el número de análisis que se ejecuten de las máquinas se podrá determinar que no está desarrollando las tareas de la mejor manera con el fin de que se actúe sobre el impacto, o que los operadores humanos puedan predecir estadísticamente algunos comportamientos relativos a la maquinaria, tomando decisiones y realizando tareas para que el cliente final no se dé cuenta de estas anomalías y poder contribuir a la satisfacción del cliente y la mejora..

Por lo que, de la figura se denota que este proceso no es rígido, y en todo caso es dinámico y transcurrirá por diferentes etapas de manera gradual e irse acercando a un alto nivel de automatismo en la autorrecuperación de acuerdo a los productos no conforme.

Control de calidad.

El Control de la Calidad tiene diversos conceptos, por ende, se presentan similares conceptos. Del concepto de la *British Standard Institution* (BSI) -BS 7850-1992 además del entregado por la *Organización Internacional para la Normalización-1987* (ISO, en inglés: International Organization for Standardization), junto con el usado por Ishikawa (1986), Se identifica en la observación que la gestión de calidad solo *busca el control de calidad en la empresa o control de la calidad total*.

Sobre el óbice, Bureau Veritas (2020) uno de los más importantes entes certificadores de calidad en Colombia, expresó: *El Aseguramiento de la Calidad* se aplica como una herramienta cuya finalidad principal es avalar el cumplimiento de los estándares, regulaciones, reglas y especificaciones, todo de forma minuciosa, a través de la realización de planes de gestión de calidad, mediciones e indicadores para la gestión del desempeño del proceso, con el objetivo de cultivar la visión de mejora continua, siempre identificando la causa raíz de las fallas y el desarrollo de acciones preventivas y correctivas... por su parte.. *El control de calidad* es otro activo en este asunto, cuya misión es probar y validar el cumplimiento de los procesos y productos, para que los datos obtenidos alimenten el sistema de garantía de calidad. El control de calidad define los procedimientos de prueba, los niveles de tolerancia, los criterios de aceptación y los estándares que deben cumplirse a través de la verificación de su efectividad (p.1-2)

Sobre ello, además encontramos que sostiene Escobar et al (2013) que el crecimiento de las definiciones de la calidad ha incluido nuevos aspectos hasta formar una aproximación integradora y sistemática de la gestión, ya que toma gran relevancia todas las partes interesadas en sus diferentes maneras de interacción, así como la sostenibilidad y la responsabilidad social (p.210).

De este modo, la calidad siempre debe procurar ser segura y generar altos niveles de competitividad capaz de *diferenciarse*, en los medios digitales, la celeridad de cómo se gestiona, *juega un papel importante y se busca una ecuanimidad entre el control de calidad y la agilidad necesaria*; no hay regla de oro que ayude a todos los sucesos, por lo que cada organización debe autoevaluarse detalladamente para poder hallar con la respuesta que se ajusta a las medidas de sus requerimientos.

Por lo que, en este entorno de calidad y transformación digital, se incentiva los diseños ágiles, los prototipos de ensayo y error, generando el dinamismo necesario; la *Visión Artificial* en conjunto con la *Inteligencia Artificial* contribuirá a obtener los niveles de control e incremento de la calidad sobresaliente y mucho más avanzado.

Soporte.

En este apartado se erige la importancia en la transformación digital, como se anunció, en total las acciones adicionales a las previas mencionadas y vinculadas con servicios de soporte para la empresa tales como *auditoría interna, recursos humanos o finanzas*. Estas generan una gran ayuda a la gestión informática que contribuya a la mecanización de las mismas y su eficacia.

De acuerdo con Rivas (2013), el *soporte técnico* conceptualmente es un conjunto de actividades que brindan soporte con los sistemas de cómputo tales como el hardware y el software en cualquier dispositivo electrónico. En contexto, el soporte técnico ayuda a brindar soluciones de la problemática que puede llegar a emerger en un equipo de cómputo mientras se está haciendo uso del mismo. (p.7).

Asimismo, encontramos que la doctrina ha planteado que las empresas de hoy para que puedan alcanzar sus metas y resultados está basada en una adecuada articulación del mercado objetivo, es importante que disponga de las herramientas idóneas, adecuadas y disponibles que le ayuden a acercarse de manera eficaz a los usuarios y potenciales clientes (Cerezo, 2000), Así entonces, en el contexto de la gestión de negocios se recalca que las compañías deben procurar el cumplimiento de las necesidades del cliente y su satisfacción, dentro de ello la tecnología y su soporte adecuado juegan un papel importante, pues son imprescindibles para evolucionar y sostener el crecimiento del negocio.

A esto se suma, que Balmori (2003), señala que, habitualmente, el primer punto que hace una organización es mecanizar su gestión interna,dejando para después su relación con los clientes, que generalmente es lo que mayor estructura y orden requiere, señala que inclusive la mayoría de las empresas mantienen diferentes bases de datos de clientes inconsistentes , y es preocupante que muchas carecen de los sistemas necesarios para darle un seguimiento adecuado a sus requerimientos, llegando a veces al extremo de no conocer lo que se ha vendido en el pasado (p.21).

De este modo, una empresa que venga operando de este modo, le será muy tedioso identificar los requerimientos y tendencias de su mercado objetivo, pues “para que esto sea factible, se requiere de información actualizada y disponible sobre la infraestructura, requerimientos, pedidos, mercado y personal, entre otros” (Varela, 2000). Así las cosas, para lograr la anhelada fidelización de los clientes, *factor necesario para lograr un crecimiento productivo y sostenible en el tiempo*, debe proporcionarle al cliente la mejor experiencia en cuanto a la atención y para este retorne en futuras compras, por ello, para cumplir con las expectativas del cliente y obtener su confianza, las empresas deben explorar variados medios para la consultoría y capacitación tales como chats, telefonía, emails, y otros. De esta forma

el cliente y el asesor podrán hacerle seguimiento a las solicitudes, denuncias y reclamos en tiempo legal, por ejemplo, de manera simultánea mientras ambos pueden ver el problema en sus respectivas pantallas (Cerezo, 2000).

De modo que la disponibilidad de gran número de información y de mejor capacidad de análisis ayuda a que se tenga una toma de decisiones más precisa en las diferentes etapas. Lo que redundará en un impacto muy positivo para los negocios y en corolario, en unos muy buenos márgenes en la rentabilidad final.

Por lo expuesto, es necesario el compromiso de todos los lineamientos de la organización, en el proceso de transformación digital desde la gerencia, hasta la captación del talento, seguido de los procesos operativos de producción (y otros) hasta la comercialización del producto y/o servicio que se ofrezca.

Transformación de los modelos de negocio.

Wirtz et al (2016), afirman que “el *modelo de negocio* representa un marco conceptual, para organizar la creación de valor de una empresa y garantizar la rentabilidad”. A lo que agrega que este concepto comprende componentes relevantes como *estrategias, recursos, redes, clientes, mercados, ingresos, servicios prestados, obtención de recursos, organización de finanzas, y muchos otros*.

Sobre el cambio de los procesos en los negocios, de manera puntual Márquez (2010), indica que se debe *propiciar innovar o mejorar un modelo de negocio, constantemente*, para ello se deben recopilar los distintos enfoques de expertos, funcionarios y clientes, a fin de recoger diferentes puntos de vista y vivencias, lo que a al final permiten que las empresas se transformen.

Asimismo, en este sentido, Beber et al. (2019) señalan que, para poder ajustarse a un entorno digital, una empresa debe ser capaz de cambiar la manera en la que viene operando, sistematizando, incorporando nuevas tecnologías y siendo capaz de generar y capturar valor, y esto lo logra modificando su modelo empresarial.

De modo que, los continuos cambios en los hábitos de consumo y el mercado generan importantes disrupciones, especialmente los cambios a causa de la digitalización, lo que sin duda ha mejorado las actuales estrategias de operatividad y ha incidido en la productividad de las empresas. La “*evolución tecnológica*” facilita la reducción de costos y disminuye las barreras en las industrias, por ello, hoy por hoy, las compañías se han visto obligadas a adaptar su estrategia, modelo de negocio, organización y cultura organizacional, para poder optimizar su posicionamiento competitivo.

Organización.

Complementando lo anterior, señala Rojas (2004) que el contexto actual de las empresas, se ven marcado en un mundo complejo de cambios poco frecuentes y acelerados; a su vez con factores de la tecnología, factores de la economía y factores de la sociedad; que se alternan con la empresa e imposibilitan su administración con relación a la clásica escuela para la gerencia operativa; que su principal enfoque se basa al comportamiento interno, a la eficiencia y a lo operativo. Todo este ecosistema, exige una gerencia estratégica, la cual, proporciona las pautas hacia las áreas operativas, gestionan los planes y sistemas puntuales que solucionen y alcancen los resultados esperados (p.48).

Así las cosas, de acuerdo con Moratto (2007) la administración empresarial, articula una tarea compuesta por etapas que desarrollan un proceso único y estructurado, que implica *organizar, ejecutar, controlar y mejorar* funciones.

Por otro lado, Arianinnita (2011) señala que el proceso administrativo es el *conjunto de fases o etapas sucesivas* a través de las cuales se efectúa la administración y se clasifican en: A) *Planeación*: es la determinación de escenarios futuros y del rumbo hacia dónde se dirige la empresa, etapas de planeación (Planeación estratégica; visión, filosofía, misión, objetivos, políticas, estrategias, programa, presupuesto, etc.) B) *Organización*: consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades, sus etapas son: I) División de trabajo y coordinación, II) Integración, es la función a través de la cual se eligen y obtienen los recursos necesarios para ejecutar los planes, sus etapas: *selección, determinación, definición, elección* C) *Dirección*: es la ejecución de todas las etapas del proceso administrativo mediante la conducción y la orientación del factor humano y el ejercicio del liderazgo, sus etapas son: *Toma de decisiones, motivación, supervisión, comunicación, liderazgo*; D) *Control*: es la fase del proceso administrativo, a través del cual se establecen estándares para evaluar los resultados obtenidos, sus etapas: *establecimiento de estándares, medición, corrección, retroalimentación*.

Así entonces, encontramos además que, de manera concreta según Hernández (2011), la organización es la fase del proceso administrativo en la que se aplican las técnicas administrativas para estructurar una empresa u distribución social, definiendo las funciones por áreas sustantivas, departamentos y puesto, estableciendo la autoridad en materia de toma de decisiones y la responsabilidad de los miembros que ocupan dichas unidades, así como las líneas de comunicación formal para facilitar la comunicación y cooperación de los equipos de trabajos, con la finalidad de alcanzar los objetivos y estrategias.

Para García (2012), corresponde a la fase de ordenar la forma como permanecen estructurados los diferentes órganos o parte de un grupo de individuos que pertenecen a un cuerpo o conjunto organizado. De tal manera que es el establecimiento de la composición fundamental para la sistematización racional de los recursos, por medio de la decisión de

jerarquías, disposición, correlación y agrupación de ocupaciones, con la intención de poder hacer y simplificar las funcionalidades del conjunto social.

Así entonces, en la etapa de organización, se suscitan procesos que permiten la asignación de tareas a departamentos específicos y relacionados con otras áreas de la misma entidad, y conectadas por unas líneas de mando y jerarquías previamente determinadas, con el fin de facilitar el trabajo y de esta manera contribuir a la conquista de los fines organizacionales.

Por lo que puede decirse, en síntesis, que una empresa es un *sistema social* delimitados con reglas finamente definidas, originado intencionalmente con ímpetu de cumplimiento de metas, que mezcla recursos físicos y materiales, cuya esencia es la división del trabajo y la coordinación, y que implica unos procesos organizativos e interorganizativos y unos valores comunes (Morales, 2000, p.9).

Cultura de Trabajo.

Ahora complementando el concepto ya decantando, encontramos que la definición de cultura y *organización*, están íntimamente interconectados, ya que la cultura es una de las definiciones más amplias de organización. De acuerdo con Etzioni (1964) y (Garcia Samper, 2017), las comunidades son equipos humanos que buscan lograr unos objetivos en común y por ello las organizaciones en su génesis son un eslabón importante para el desarrollo formativo que varía según el nivel de avance político de una sociedad (Chica, 2009, p.2)

En este mismo sentir, para Pettigrew (1979) “la cultura de una empresa se manifiesta a través de los símbolos, el lenguaje, los ritos, los mitos, etc., que son creados y difundidos por ciertos líderes de la organización para influir sobre el comportamiento de los miembros

de la empresa” (p.574). Sobre ello, *inclusive*, Hofstede (1980), señala que se puede entender la cultura como la reestructuración mental globalizada de la mente que distingue los miembros de un determinado colectivo de otro en general. (p.21).

Sobre la cultura de trabajo, tenemos también, que Ouichi (1981) señala que este ítem de “cultura organizacional” es “una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más arraigados dentro de la organización” (p.35).

Para la gran mayoría de las empresas clásicas el cambio cultural representa unos de los mayores retos para la implementación de la transformación digital. Muchas organizaciones tratan de ajustar criterios de la cultura digital, con el fin de aumentar la velocidad e innovación, en paralelo mantiene la rentabilidad y estabilidad de sus fases tradicionales. Los Directivos de estas mismas están motivando cambios culturales para que ejecuten un rol importante en la veloz evolución del Internet de las cosas, por ejemplo, sin dejar de ser un prestador de servicios seguro para sus clientes actuales.

Transformar de manera digital la construcción de una cultura organizacional que impulse un cambio sistemático en la mentalidad de los colaboradores para generar sinergia de estos, en conjunto con los objetivos rentables de la empresa. Hacer que la organización tome algunos conceptos digitales no garantiza una construcción sólida de esta gestión, sino que se busca que esta reinvente sus procesos y adopte una estrategia mucho más integral.

Los conceptos estudiados, pretenden esbozar la importancia de la cultura del lugar de trabajo, ya que apelan al carácter social del ser humano, a la necesidad de hacer parte de una comunidad. La cultura de trabajo es una combinación de *creencias, comportamientos, actitudes y hábitos*.

De este modo, las empresas que se fundamentan en la cultura son *unidades sociales* de gran relevancia y están constituidas por un grupo de criterios en común, así como un lenguaje y otros medios gráficos para expresar conocimientos de forma agrupada (Louis, 1983, p. 39).

Gobierno corporativo.

De acuerdo con la *International Federation of Accountants*, el Gobierno Corporativo como el “Conjunto de responsabilidades y prácticas ejercidas por el consejo y la alta gerencia con el propósito de proporcionar dirección estratégica, cuidando que los objetivos de la empresa se cumplan, asegurándose de que los riesgos se manejen adecuadamente y verificando que los recursos de la organización se utilicen en forma responsable” (González & Sosa, 2004).

Por otro lado, para complementar lo anterior, encontramos que para Cano et al (2004), es la gobernanza empresarial la que tiene como función gestionar la estructura por medio de la cual se establecerán los objetivos de la empresa, los mecanismos para alcanzarlos, así como la manera en que se realiza seguimiento a la operación y el desarrollo en general.

De manera puntual, para Colombia, las organizaciones han entendido lo relevante de este tipo de lineamientos de buen gobierno, las compañías ya han entendido que es un requisito cual normativo, por ejemplo gracias a instrumentos como la Ley 222 de 1995, por medio de la cual se modifica el Libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones, pues esta normativa hace énfasis en los principios de Gobierno Corporativo establecidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), los cuales están relacionados con “*los derechos de los accionistas, la revelación de información, derechos de los acreedores, la responsabilidad de la junta directiva y los administradores entre otros*”.

Luego de ello, en el mismo espíritu, se da un importante desarrollo normativo, que fundamentan la necesidad de plantear una norma para la eficiente gestión gubernamental al interior de las entidades públicas y privadas, encontrándose instrumentos como la Resolución 275 del 2001, la Ley 964 de 2005, y muchos otros, que decantan lo importante que es para las compañías busquen mejorar su organización por medio de la construcción, socialización y aprehensión de buenas técnicas de Gestión gubernamental.

Métricas.

Es preciso señalar que las mediciones y metas es un factor primordial para la estructuración de toda organización, ya que el éxito está en gran medida, en el correcto establecimiento de estas, ya que medir permite controlar, gestionar y mejorar. De modo que implementar un buen sistema de métricas y medidas, ayuda en el desarrollo de mecanismo de direccionamiento que permitirá la gestión eficiente del propósito y objetivos de la empresa.

Sobre ello, observamos que según O'Regan (2002), las *métricas* se pueden definir como una metodología de planificación, desarrollo y mantenimiento. De modo que, las métricas son un buen medio para *entender, monitorizar, controlar, predecir* entonces, las métricas pueden ser utilizadas para que los profesionales e investigadores puedan realizar las mejores decisiones y como herramienta para garantizar la calidad en los productos/procesos/ proyectos.

Asimismo, según Frías (2016), “una *métrica* relaciona de alguna manera las medidas individuales, podría tratarse del número de *satisfacciones* o *insatisfacciones* de la población o clientes encontrados en cada técnica de recogida de información aplicada” (p. 69).

Por su parte, de acuerdo con según Scrich de la Torre (2017), las métricas son: a) *Métricas de producción*: son las que se refieren al desarrollo del proceso productivo o de servicio basado en la perspectiva de su funcionalidad, complejidad y eficiencia. B) *Métricas de servicios*: son las que expresan el nivel de gestión, complacencia, seguridad y confianza de los gestores y/o representantes, lo que conduce a la eficacia del sector, negocio, organización, empresa o institución que se involucre. C) *Métricas técnicas*: se centran en el correcto uso y estado técnico de los medios y equipos que se emplean en el servicio o proceso de producción que se desarrolla, así como la logística, el grado de modularidad. Así también, se ocupa de medir la estructura interna y capacidad funcional del servicio. D) *Métricas de productividad*: se centran en el rendimiento del proceso, es decir, se enfocan en cuán productivo va a ser el servicio y/o producto que se produce. E) *Métricas orientadas a la persona*: proporcionan medidas e información sobre la forma que se desarrolla el *proceso, las relaciones interpersonales y empáticas entre* los empleados y/o trabajadores y la dirección y sobre todo el punto de vista del talento humano de la efectividad de las herramientas, métodos y estilos de dirección, entre otros. F) *Métricas orientadas al cliente*: se expresan mediante el criterio de satisfacción de los clientes con el servicio y/ o producto que se brinda, la relación oferta – demanda, calidad del servicio, garantías, el trato, higiene, presencia, porte y aspecto y demás indicadores que garantizan la seguridad y confianza del cliente.

Así las cosas, la organización empresarial exige desarrollar acciones que conduzcan a la eficiencia y a la eficacia administrativa, por consiguiente es imperativo diseñar y definir las métricas correctas, que permitan medir y mejorar las tareas y procesos de acuerdo con las expectativas empresariales.

Medios de comunicación impresos en Colombia.

Otro aspecto importante dentro de este estudio que enfocarlo a los medios impresos, sobre el óbice, es oportuno iniciar primeramente indicado que los canales en que se comunica son primordiales para transmitir aquellas supuestas razones comunes que coadyuvieron con una formación de identidad, es decir son de amplio alcance y su influencia es concentrada.

Ahora, conforme a Rodríguez (2013) Los medios de comunicación juegan un rol de gran relevancia en conjunto con la comunidad, ya que tiene incidencia directa en la manera como cada persona se relaciona y cómo se influyen también mutuamente, pues se ha constatado que la comunicación es uno de los más poderosos portadores del proceso social. A lo que además agrega Rodríguez (2013) que los medios de comunicación han contribuido a fortalecer y/o debilitar costumbres, opiniones y tendencias en diferentes campos; *políticos, culturales, económicos* etc.

También encontramos que Ortiz, (2014) relata que el verdadera significado de los medios de comunicación impreso, pues afectan la identidad cultural, política, económica, etc. y además señala que son precisamente los medios quienes son considerados por algunos sectores como los reales salvaguardas de la información, así que además impactan en la formación de los niños y adolescentes, así como en las creencias de la opinión ciudadana.

Por su parte Figliozi (2008) afirmó que “Los medios de comunicación cuentan con características positivas, y negativas: en la primera, posibilitan que amplios contenidos de información lleguen a extendidos lugares del planeta de forma inmediata, también hacen posible que muchas relaciones personales se mantengan unidas o, por lo menos no desaparezcan por completo, en la segunda, es decir de los efectos negativos, están por ejemplo que puede recaer en la manipulación de la información y el uso de la misma para intereses propios de un grupo específico...En muchos casos, estos medios de comunicación,

tiende a formar estereotipos, seguidos por muchas personas gracias al alcance que adquiere el mensaje en su difusión.

De modo que los medios de comunicación impresos comportan aspectos negativos y positivos, entre lo positivo se ha considerado la capacidad de rapidez para comunicar, mientras en lo negativo encontramos que se puede usar como influencia a favor de ciertos sectores como herramienta para manipular a su antojo.

Lo cierto es que, dentro del campo del marketing, los medios impresos pueden ser una herramienta oportuna para publicitar bienes y/o servicios, esto por mencionar una de sus múltiples bondades o usos, pero para no perder su inmediatez en la comunicación, los medios impresos deben alinearse a las nuevas tecnologías de la información.

Por otro lado, para Innerarity (2003) El que observa los medios de comunicación, en ese continuo acto de mirar y, puede ser influenciado y termina comportándose, por ejemplo, como un ciudadano crítico o como un consumidor desencantado, se identifica con un grupo o con otro y esa identificación adquiere un matiz reflexivo o emocional, indiscutible o negociable. Lo que demuestra el alto poder y la capacidad de influencia de los medios de comunicación impresos.

Sistema de Variables

Definición nominal: Transformación Digital

Definición Conceptual.

La transformación digital se define “como un cambio fundamental en la estrategia de modelo de negocio, táctica y operaciones de una organización construido alrededor de y facilitado por el poder de las tecnologías digitales la cual implica un cambio de mentalidad, actitudes y cultura organizacional”. (Agarwal, 2020)

La transformación digital no es un fin es un medio para crear valor a su vez es una herramienta potente de responsabilidad social corporativa.

Definición Operacional.

La Transformación Digital es un proceso que implica tres fases dentro del desarrollo organizacional: A) Transformación digital de los procesos comerciales, B) Transformación de procesos operativos y C) Transformación de los modelos de negocio.

Operacionalización de la variable

Tabla 2.

Operacionalización de la variable

Objetivo general: Analizar la transformación digital en medios impresos de la ciudad de Barranquilla			
Objetivos específicos	Variable	Dimensiones	Indicadores
Diagnosticar las fases de la transformación digital de los procesos comerciales de los medios impresos en la ciudad de Barranquilla.	Transformación digital	Transformación digital de los procesos comerciales	Diseño de productos y servicios. Venta y contratación. Servicing. Fidelización. Retención.
Describir las fases de la transformación de los procesos operativos de los medios impresos en la ciudad de Barranquilla.		Transformación de los procesos operativos	Desarrollo de productos y servicios. Producción. Compras. Logística. Mantenimiento. Control de calidad. Soporte.
Caracterizar las fases de la transformación en los modelos de negocio de los medios		Transformación de los modelos de negocio	Organización. Cultura de trabajo. Gobierno Corporativo. Métricas.

impresos en la ciudad de Barranquilla.			
--	--	--	--

Fuente: Barranco, Salamanca (2021).

Capítulo 3: Diseño Metodológico de la Investigación

En este capítulo está establecido el enfoque epistemológico, de la indagación, por medio del tipo, diseño, población y muestra, técnica de recolección de la información, instrumento para recabar los datos, así como su validez y fiabilidad, además de los métodos propios de la contraprestación de los resultados con el marco teórico; con el objetivo de mantener el control de todos los componentes considerados en el problema examinado.

Descripción de la metodología

La metodología utilizada en este análisis es cuantitativa, entendiéndose está de acuerdo a lo dicho por Hernández Sampieri, R, Fernández, C & Baptista, P. (2014) “el enfoque cuantitativo está basado en obras como las de Auguste Comte y Émile Durkheim. La investigación cuantitativa define que el intelecto debe ser objetivo, y que este se desarrolla a mediante un esquema descriptivo en el que, a través de la medición numérica y el análisis estadístico inferencial, se prueban hipótesis con anterioridad en su formulación. Este enfoque comúnmente se asocia con prácticas y normas de las ciencias naturales y del positivismo.

Este enfoque basa su investigación en casos “tipo”, con la intención de obtener resultados que permitan hacer generalizaciones (Bryman, 2004:19).

De la misma manera Icart y Canela (1994) señalan que el principal objetivo del artículo de revisión intenta identificar qué se ha adelantado en relación al tema, que se ha investigado y sobre qué aspectos es importante ahondar mucho más.

Debe indicarse que se muestra bajo el entorno de en una investigación que se fundamenta en la exploración cuantitativa y sobre los hechos, esto la hace una investigación interpretativa de los datos, referida a lo particular y solamente doctrinal, que buscó explicar y equiparar un problema, y después permitió afirmar una concepción propia basado en los análisis y resultados arrojados de la medición realizada.

Los criterios de exclusión que se tuvieron en cuenta fueron: artículos en su mayoría no anteriores al año 2012, es decir que no superasen los 8 años de antigüedad, no obstante, se permitió la inclusión de pocos que no cumplieran con dicho criterio declarado, atendiendo a su relevancia para la presente investigación.

En consecuencia, esta tipología va a servir para analizar la Transformación Digital en los medios impresos de la Ciudad de Barranquilla, mediante la recolección de información de la variable, a través de un procesamiento reflexivo, lógico y numérico, de abstracción de las situaciones, procesos estudiados y del contexto real de la variable.

Fuentes e Instrumentos

Inicialmente es menester indicar que sobre las técnicas para la recolección de datos se ha dicho que “son los procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar cumplimiento a su objetivo de investigación” (Hurtado, 2000, p.427). Es preciso acotar además que, en lo referente a fuentes, técnicas e instrumentos de investigación, para llevar a cabo esta investigación, se abordará en primera instancia desde un enfoque metodológico cuantitativo.

Así entonces, en este estudio los resultados esperados se obtendrán a partir de la articulación de técnicas de investigación cualitativa; Sobre el tópico se ha dicho que la investigación cualitativa, utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir

o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. (Hernández, Fernández y Batista, 2003, p.9).

Por una parte, cabe indicar que, por lo hablado varias fuentes son de tipo secundario, debido a que se apoya en la revisión bibliográfica del asunto para conocer el estado de la cuestión; la averiguación, recolección, organización, valoración, crítica e información bibliográfica sobre el tema específico tiene un costo, que posibilita la perspectiva panorámica del problema.

Lo anterior ya que como se señaló, se usará el procedimiento hermenéutico documental, para comprender el problema de indagación, debido a que, por medio de consultas llevadas a cabo, se expone un problema y se pretende utilizar la hermenéutica para dar una especificación en un sentido lato del mismo permitiendo de esta forma al lector plantearse a él mismo una concepción clara en alusión a la problemática que se le explica; la ideología y normativa disponible, van a permitir producir juicios de valor en relación a la situación encontrada, lo cual se decantan en la implementación de este procedimiento cuantitativo en la investigación, está por un lado tiene elevados elementos de indagación teórica debido a que su objetivo es producir herramientas académicas que le permitan al lector previa lectura del archivo ofrecer un criterio propio y disciplinar sobre la problemática planteada.

También cabe indicar que, para obtener otro lote importante de datos, es decir información clave para la investigación, se utilizarán a su vez, datos primarios son obtenidos directamente de la realidad laboral recolectados por el investigador, bajo sus propios medios e instrumentos, principalmente mediante la observación directa y la encuesta como herramientas para conocer un poco más a fondo las principales causas de las patologías presentadas.

Así entonces, “la observación implica el estudio de situaciones sociales, y estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p.399) a lo que se le añade que “los propósitos de la observación son explorar y describir ambientes, comunidades y subculturas y los aspectos de la vida social, comprender procesos, eventos entre las personas y sus situaciones e identificar problemáticas puntuales (Hernández, 2003, p.399).

Es de destacar, que el compendio de datos en esta investigación se ejecutó en el sitio donde se desarrollan los hechos, o sea, en las oficinas de los medios impresos objeto de este análisis, Por medio de una herramienta tipo cuestionario En línea, con el objetivo de tener datos e información, que generen un acercamiento a la verdad del proceso de Transformación Digital en esta clase de organizaciones Sin embargo paralelamente funcionará como marco de referencia para la consolidación de una línea de estudio objetiva de los fenómenos estudiados.

Población y muestra

De acuerdo con Selltiz et al. (1980) citado por Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010) una “*población* es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.174). Mientras que la *muestra* es un subconjunto fielmente representativo de la población (Hernández Sampieri, R et al, 2010, p.171). En este orden de ideas, la presente investigación se realizará consultando más de 150 investigaciones sobre la temática, desde el año 2010 al 2021, de los cuales se seleccionaron los que hoy constituyen la bibliografía asociada, los cuales ascenderán a número superior a las 40 referencias bibliográficas.

En relación con el muestreo, para efectos de esta investigación se consideró conveniente utilizar el muestreo no probabilístico, en el cual según Abascal y Grande (2005), las unidades muestrales no se seleccionan al azar, sino que son elegidas por el investigador responsable de realizar el muestreo, de allí que no se pueden incluir ecuaciones de probabilidad, pues no aplica alguna teoría de esta disciplina, consecuentemente no se calculan niveles de confianza.

Para Salkind (1999), en el muestreo no probabilístico se desconoce la probabilidad de seleccionar a cualquier miembro de la población. Según Malhotra (2004, p.340), el muestreo no probabilístico se basa en el juicio del investigador, quien decide de manera consciente qué elementos incluir en la muestra, acotando que estos resultados pueden arrojar unos buenos estimados de las características de la población, aún y cuando no haya forma de calcular la probabilidad de un elemento en particular para que forme parte de la muestra.

Con base en esto, el muestreo aplicado fue el no probabilístico de conveniencia o accidental, el cual a criterio de Malhotra (2004), es probablemente la técnica de muestreo más común, donde las muestras son seleccionadas porque son factibles para el investigador. Los sujetos son elegidos porque son accesibles, fáciles de contactar y disponen de la información requerida.

Por su parte, Arias (2006), indica que en el muestreo intencional o de conveniencia, la selección es realizada por el experto (el mismo investigador en este caso) según criterios establecidos, asegurando la representatividad de la muestra. En este sentido, en el estudio desarrollado se seleccionaron aquellas empresas del sector servicios que estuvieron dispuestas a colaborar con el suministro de información.

Considerando lo antes descrito, y basándose en las objeciones por la situación COVID19 y la disponibilidad de atención por las áreas gerenciales para acceder a las fuentes. Se estableció una población accesible a la observación del fenómeno. Debido a esto, en el

estudio, las unidades informantes estuvieron conformadas por 3 empresas del sector, en un total de 34 empleados.

Por consiguiente, se establecieron cuatro (4) categorías para el diseño del baremo, en donde se calcularon los intervalos mediante la fórmula: $IB = (V-v)/N^{\circ} \text{ Cat.}$ En donde el valor mayor fue cinco (5) y el menor (1), dando como resultado 1.0, por lo cual en la primera categoría el rango es de $1.00 \leq x < 2.00$; para la segunda es de $2.01 \leq x < 3.00$; para la tercera es de $3.01 \leq x < 4.00$; y en la cuarta es de $4.01 \leq x < 5.00$, tal como se puede observar en el siguiente cuadro:

Tabla 3.

Baremo ponderado para la categorización de los resultados

Categoría	Rango
Alto cumplimiento	$4,01 \leq x \leq 5,00$
Moderado cumplimiento	$3,01 \leq x < 4,00$
Bajo cumplimiento	$2,01 \leq x < 3,00$
Muy bajo cumplimiento	$1,00 \leq x < 2,00$

Fuente: Hernández, Fernández & Baptista. (2003).

Capítulo 4: Resultados de la Investigación

Posteriormente se exponen los resultados alcanzados de este trabajo investigativo en los que se prueba la conducta de la variable “Transformación Digital en los medios impresos de la ciudad de Barranquilla”, partiendo de la aplicación del instrumento de recolección de información a los gerentes o responsables de las organizaciones, razón por la cual se conforman, en el conjunto de interés, con el objeto de vincular los puntos teóricos y prácticos, que permitan contestar a los objetivos formulados en este trabajo investigativo.

De tal forma, que los resultados se manifiestan por medio de la aplicación de estadística descriptiva, para analizar la conducta de las variables en el objeto de análisis seleccionado, por medio de la disertación de los resultados de sus dimensiones e indicadores, para contestar a los objetivos específicos; por medio de la exploración y la confrontación teórica.

Dimensión: Transformación digital de los procesos comerciales (experiencia del cliente)

La dimensión Transformación Digital de los procesos comerciales se estudia con el fin de conocer la forma como se ejecuta en esta área la experiencia del cliente, con relación a compra, fidelización, retención, todo lo relacionado con el consumidor, su experiencia. De igual forma, cómo estas organizaciones investigan para conocer el mercado, y determinar la diferenciación y el posicionamiento de marca, la importancia del valor agregado con respecto al cliente y la importancia de la gestión integrada de procesos como palanca y base de lo que es la transformarse digitalmente.

Tabla 4.

Transformación Digital de los procesos comerciales

Indicadores	Moda	Mediana	Media	Desviación estándar
Diseño de Productos o servicios	4,0	4,0	4,0	0,8
Ventas y Contratación	5,0	5,0	4,6	0,7
Servicing	4,0	4,0	4,0	0,9
Fidelización	4,0	4,0	4,1	0,8
Retención	4,0	4,0	4,0	0,7
Dimensión	4,1	4,0	4,0	0,8

Fuente: Elaboración propia (2021)

Desde la dimensión Transformación Digital de los procesos comerciales, el indicador “Diseño de Productos y servicio”, evidencia un moderado cumplimiento puesto que las organizaciones en este sector realizan este análisis, exponiendo así que el promedio es de 4,0 con una dispersión de 0,8 puntos, lo cual indica que las empresas esmeran sus esfuerzos en la innovación, en la búsqueda y sobre todo en la mejora del servicio a ofrecer.

Lo anterior coincide con los postulados de Collins (2001), quien manifestó que es relevante la tecnología entre los procesos y los diversos recursos de las empresas, pues permite optimizarlos. De modo que, está íntimamente relacionada con la necesidad de apalancar las oportunidades de mejora y éxito de la empresa, lo que incide sin duda alguna en la excelencia de producto y/o servicio que se ofrece desde la organización.

Con relación a “Ventas y Contratación”, este indicador supone aprovechar las nuevas tecnologías para impactar de una forma trascendental al cliente en la experiencia de compra, así como para optimizar los procesos internos del equipo comercial, en este indicador se obtuvo una mayoría de respuestas por parte de los encuestados con la opción 5, lo que indica que estas empresas el E –Commerce y la cultura de digitalización se enfocan en la mejora del servicio al cliente y en cómo se adquiere, vende el servicio, como promedio se obtuvo una media de 4,6 con una dispersión de 0,7 puntos, denotando así un alto cumplimiento.

Lo cual se apoya con lo expuesto por Brynjolfsson & Hitt (2000), donde menciona que las TICS mejoran la comunicación y los costos de coordinación de manera significativa y / o permiten a las empresas optimizar su cartera de servicios y/o productos existentes o incluso a diseñar nuevos. Por lo que muchos investigadores se han preocupado especialmente por la implementación de tecnologías digitales para mejorar la satisfacción del cliente por medio de

sistemas de gestión de relaciones y fuerza de ventas automatizadas, resaltando además la importancia de la digitalización, la omnicanalidad y la personalización, en estos procesos.

En cuanto al “Servicing”, la respuesta con mayor impacto fue la opción 4 en el instrumento, lo que muestra que en este indicador presenta un moderado cumplimiento dentro de las empresas, asimismo su promedio fue de 4,0, con una dispersión de 0,9 puntos, se concluye por los resultados que definitivamente las empresas frecuentemente le dan importancia a revisar, arreglar y/o reparar los procesos y/o tareas menos productivas y/o potencializar aquellas que evidencian importantes oportunidades de mejora.

Por consiguiente, tiene concordancia con lo expuesto por Benioff (s.f) indica que está relacionado con el proceso al utilizar las tecnologías digitales para crear nuevos procesos de negocio, cultura y experiencias a los clientes, o modificar los existentes, para satisfacer los cambiantes requisitos comerciales y del mercado, de tal forma que trasciende los roles tradicionales como ventas, marketing y servicio al cliente (p.1).

A su vez también en cuanto a “Fidelización” se obtuvo también un alto cumplimiento con un promedio de 4,1 y una dispersión de 0,8, lo cual evidencia que las empresas de este sector más allá de estructuras de ventas, el servicio Post venta con relación a la fidelización de los clientes determina una importancia mayor dentro de su organización.

Lo cual se coincide con lo que expone el autor García (2007) “la satisfacción del cliente, no, es más, que la percepción que tiene el consumidor individual acerca del desempeño del producto o servicio en relación con sus propias expectativas. *A lo que agrega el autor que* “para lograr fidelizar a los clientes es necesario que las estrategias establecidas sean reguladas, estudiadas y organizadas por programas serios y comprometidos de fidelización”

Por último, tenemos la “Retención” en donde se obtuvo un promedio de respuesta de 4,0, y una dispersión de 0,7 puntos, lo cual indica que en este indicador hay un moderado

cumplimiento y va ligado intrínsecamente con el indicador de fidelización, ya que se evidencia que la satisfacción del cliente dentro de los procesos comerciales en estas empresas entienden y se esfuerzan por mantener este tipo de estrategias, porque se busca fidelizar con relación a que haya más que un buen comentario del servicio o del producto se busca que el cliente siempre busqué de nuestros servicios.

Lo anterior concuerda con lo expuesto por González (2009), donde señala que, para lograr este cometido, es necesario conquistar las expectativas del cliente sobre el producto y/o servicio, de modo que quede ampliamente satisfecho.

Al analizar de manera general la dimensión se evidencia que las empresas del sector de área de comunicación impresa de la ciudad de Barranquilla tienen un alto cumplimiento con relación a la dimensión de transformación digital de los procesos comerciales, dado a que la media es de 4,0 con un 0,7 puntos de dispersión, lo cual nos permite afirmar que es una realidad que las empresas con un alto nivel de adaptación a la transformación digital lograrán un factor diferencial frente a su competencia través del desarrollo de procesos que evidencian menores costos y mayor satisfacción con relación al servicio al cliente.

Lo anterior concuerda con lo expuesto por el autor Collins (2001), quien manifestó que es relevante la tecnología entre los procesos y los diversos recursos de las empresas, pues permite optimizarlos. De modo que, está íntimamente relacionada con la necesidad de apalancar las oportunidades de mejora y éxito de la empresa, lo que incide sin duda alguna en la excelencia de producto y/o servicio que se ofrece desde la organización.

Aunado a lo anterior, es dable entender que La *digitalización*, visto desde un amplio espectro, se puede definir como la transformación que se está desarrollando en el entorno empresarial actual, principalmente por la implementación de las nuevas tecnologías y la elección de las mismas, donde su acceso es más accesible para todos.

Dimensión: Transformación de los procesos operativos (experiencia del cliente)

La dimensión Transformación de los procesos operativos se estudia con el fin de conocer la importancia y a su vez la relevancia de un proceso de digitalización y/o automatización de procesos y a su vez un cambio integral dentro de la estrategia organizacional, más allá de contar con tecnologías innovadoras deben responder a una estrategia integral de toda la organización.

Tabla 5.*Transformación de los procesos Operativos*

Indicadores	Moda	Mediana	Media	Desviación estándar
Desarrollo de Productos y servicios	4,0	4,0	4,0	0,8
Producción	3,0	3,0	3,3	1,0
Compras	3,0	3,5	3,6	0,9
Logística	3,0	3,0	3,3	0,7
Mantenimiento	4,0	4,0	4,2	0,4
Control de calidad	5,0	4,0	4,3	0,7
Soporte	4,0	4,0	3,9	0,9
Dimensión	4,0	4,0	3,8	0,8

Fuente: Elaboración propia (2021)

Desde la dimensión Transformación de los procesos operativos, el indicador “Desarrollo de Productos y servicio”, evidencia la importancia en este sector frente a la automatización de procesos y análisis que se realizan estas empresas, puesto que el promedio es de 4,0 con una dispersión de 0,8 puntos, lo cual indica un moderado cumplimiento ya que las empresas esmeran sus esfuerzos en la automatización/ digitalización de procesos, en el desarrollo y sobre todo en la mejora del servicio a ofrecer.

Lo anterior concuerda con lo expuesto el autor Titonet (2019), sobre Transformación digital de productos y servicios, los cuales es dable sintetizar, así “Los propios productos de cualquier sector tienden a convertirse en servicios, pues la tecnología los hace más conectados y digitales, permitiendo añadir nuevos servicios y funcionalidades con impacto en el mantenimiento, la experiencia de los clientes y su fidelidad, siendo una tendencia cada vez más acusada en todos los ámbitos.

En cuanto al indicador “producción” el promedio obtenido es de 3,3 con una dispersión de 1,0, lo cual indica un moderado cumplimiento en el nivel de adquisición de nuevas tecnologías que permitan integrar la estrategia digital con relación a la variable de automatización o digitalización con el fin de mejorar y generar valor y hacer más eficiente los procesos.

Lo anterior contrasta con lo que nos relaciona el autor Moyano Fuentes (2001) El sistema de producción es la parte de la empresa encargada de fabricar los productos, por lo tanto, es un sistema que crea riqueza, es decir, añade valor a las materias primas y componentes adquiridos por la empresa. Está formado por un proceso de transformación, los factores de producción, los outputs resultantes, la retroalimentación de la información y el entorno. Este postulado confronta los resultados de este indicador pues dentro de una estrategia de transformación digital debe ir de la mano con la innovación y digitalización de procesos.

Por otra parte el indicador “Compras” con relación al bajo promedio del indicador anterior se ve intrínsecamente relacionado puesto que este ítem se evalúan de igual manera las relaciones que pueden agregar valor a nuestro servicio, una buena estrategia de compras nos permitirá manejar los costos y a su vez la digitalización de procesos reducirá todo un proceso de posibles pérdidas, se evidencia en el promedio de 3,6 con una dispersión de 0,9 puntos, por tal motivo notamos un moderado cumplimiento y esto no se soportan en adquisición y a su vez automatización de procesos con el fin de generar valor a nuestro servicio y estrategia.

Lo anterior contrasta negativamente por BID Down (2021) donde menciona que la transformación digital en el departamento de compras ha sido especialmente llamativa, reinventado los roles, funcionalidades y rendimiento en estas áreas de trabajo. Los departamentos de compras son áreas de una empresa que conllevan una serie de distintas funciones específicas: planificación de compras, gestión de suministros y de la cadena de suministro, métodos de abastecimiento, logística, negociación de precios, control de inventario, gestión de riesgos, análisis legal y de valor. Además, implica un gran estudio de evaluación de riesgos, con el fin de obtener el mejor trato posible con los proveedores, de modo que se impulse el rendimiento final (p.1).

A su vez en el indicador “Logística” el promedio obtenido es de 3,3 con una dispersión de 0,7 lo cual indica que hay un moderado cumplimiento en una estrategia de transformación de procesos en esta área lo cual le resta como organización la mejora en la entrega del producto y servicio lo que hace palpable que este sistema de fidelización de cliente pueda caer al no estar soportada en una estrategia integral con el departamento de logística, limitando el segmento y lugares a donde posiblemente podría llegar el producto o servicio.

Esto contrasta con lo expone el autor García (2020) cuando afirma que la logística contempla todos los aspectos de la empresa que tienen que ver con el posicionamiento del producto en el lugar correcto por los medios correctos. Así entonces debido al mundo globalizado y competitivo en que vivimos, los productos ofertados en el mercado son cada vez más variados y competitivos en precio, calidad y otros, y así mismo, como consecuencia los consumidores se vuelven cada vez más exigentes, buscando un producto y/o servicio de calidad, a buen precio, que satisfaga sus necesidades y que venga acompañado de un buen servicio al cliente.

Con relación a “mantenimiento” el promedio en este indicador es de 4,2 con una dispersión de 0,4 puntos, lo cual nos indica que en la investigación hay un alto cumplimiento

en el nivel de fiabilidad en el análisis y estudio de procesos, pero sin objetividad con relación a una estrategia enfocada en la automatización y el estudio real de la posibilidad de interconectar las áreas.

Lo anterior concuerda con lo que nos mencionan los autores, Villanueva y Díaz (2005), que afirman: El concepto de mantenimiento está totalmente relacionado con la confiabilidad, esa es la esencia de esta actividad; esta confiabilidad permite que el negocio funcione continuamente sin paradas no deseadas, evitando así las consecuentes pérdidas económicas. Por lo que un equipo que opera en forma segura, funcional y constante mantiene una buena apariencia e imagen, lo que genera beneficios económicos y permite mantener una productividad real a la empresa. Por ello, toda empresa busca tener un departamento de mantenimiento cuya función sea cumplir con la optimización de los recursos humanos, económicos, físicos, administrativos y técnicos (p.21).

Con base al “control de calidad” en donde la calidad siempre debe garantizarse para permanecer y ser competitivos en el mercado o, inclusive, diferenciarse. Sin embargo en ámbito digital, donde todo evoluciona constantemente, se debe buscar siempre un balance entre el control de calidad y la destreza que requiere el cambio, en este indicador se obtuvo un promedio de 4,3 y una dispersión de 0,7 lo cual nos indica un alto cumplimiento que en las empresas de este sector el monitoreo es constante con relación a los servicios y procesos con los que cuenta la organización.

Lo anterior concuerda con lo mencionado por el autor Escobar et al (2013) que menciona que la evolución del concepto de la calidad ha incorporado nuevos aspectos hasta conformar una aproximación integradora y sistemática de la gestión, donde toman especial importancia todas las partes interesadas en sus diferentes formas de relación, así como la sostenibilidad y la responsabilidad social (p.210).

Por último, tenemos el indicador “soporte” en donde se obtuvo un promedio de 3,9 y una dispersión de 0,9 puntos, lo cual evidencia un moderado cumplimiento y evidencia que las empresas del sector se preocupan, pero no lo suficiente en la obtención de datos con el fin de anclar de manera integral la estrategia de soporte en el servicio.

Lo anterior contrasta con lo que propone el autor (Cerezo, 2000), El soporte se ha planteado para que una organización pueda cosechar los resultados de una adecuada gestión de clientes, es necesario que disponga de las herramientas óptimas, adecuadas y disponibles que le permitan llegar a las personas de manera eficaz. Así entonces, en el contexto de la gestión de negocios se recalca que las compañías deben procurar la satisfacción de las necesidades del cliente, y dentro de ello la tecnología y su soporte oportuno juegan un papel importante, pues son imprescindibles para evolucionar y sostener el crecimiento del negocio.

Por último con relación a la dimensión Transformación de los procesos operativos observamos que la media de este fue de 3,8 con 0,8 puntos de dispersión lo cual nos indica un moderado cumplimiento denotando que las empresas de este sector aun sabiendo la teoría en cierta medida de la variable transformación digital el accionar con relación a digitalizar y/o automatizar sus procesos con el fin de desarrollar o integrar una estrategia organizacional integral no está muy sólida lo cual afecta ciertas áreas de esta dimensión afectando así puntos claves dentro de la organización, retrasando así en cierta medida la clave en la generación de valor agregado del servicio.

Lo anterior contrasta en el postulado de Carrasco (2019) donde nos indica que los procesos operativos son una forma de gestión compuesta por diferentes metodologías cuya única finalidad es mejorar el desempeño de una organización, por lo que son todos aquellos que se pueden implementar para optimizar el funcionamiento interno del negocio, de modo que la principal característica de los procesos operativos es que *no son únicos ni definitivos*,

deben estar en constante actualización y adaptación, generando un proceso continuo de mejoras (p.2).

Dimensión: Transformación de los Modelos de negocio

La dimensión Transformación de los modelos de negocio se estudia con el fin de conocer la importancia de un cambio integral dentro de la organización, toda la empresa debe estar en un ambiente de transformación digital para que en cada área opere de manera correcta la estrategia digital que se aplique, hoy en día tras la hiperconectividad y lo veloz que el entorno se mueve con relación a digitalización, virtualidad, facilidad. Es importante que las empresas reconozcan que el cambio principalmente cambia en el cómo como organización nos adaptamos o migramos a un mundo digital entendiendo un cambio estructural, operativo en casi todos los departamentos de la misma.

Tabla 6.

Transformación de los modelos de negocio

Indicadores	Moda	Mediana	Media	Desviación estándar
Organización	4,0	4,0	4,3	0,6
Cultura de Trabajo	4,0	4,0	4,2	0,7
Gobierno Corporativo	4,0	4,0	4,1	0,7
Métricas	3,0	4,0	3,8	0,7
Dimensión	4,0	4,0	4,1	0,7

Fuente: Elaboración propia (2021)

Del indicador “Organización” se cuestiona el nivel de percepción y sobre todo el nivel de conocimiento con respecto a una estructura de transformación digital como estrategia integral de la organización.

Se observa que en las empresas estudiadas la gran mayoría tienen conocimiento con relación a la importancia de adaptarse y a su vez se habla en un idioma de transformación digital, esto lo afirma que el promedio es de 4.3 con una dispersión de 0,6, teniendo así un alto cumplimiento.

Lo anterior va en concordancia cuando el autor Rojas (2004) nos menciona que el panorama de las organizaciones de hoy en día, hace hincapié a un mundo de constantes cambios discontinuos; de la mano de fenómenos en áreas políticas, económicas, tecnológicas y sociales; que interpolan con la compañía y hacen difícil su manejo conforme a lo clásico de su administración operativa; que se basa únicamente al comportamiento interno, a lo operativo y a su eficiencia. De tal manera que todo este ámbito, requiere una administración estratégica, la cual, redefinirá las reglas hacia los niveles operativos, estructurará sus planes y programas concretos que resuelvan y cristalicen los resultados deseados (p.48).

Con relación al indicador “Cultura de Trabajo” las empresas en estudio con relación al concepto de cultura y a su vez de la variable transformación digital, la tienen clara con relación a las acciones administrativas que actualmente ejercen o emergen dentro de su organización, el promedio en este indicador es de 4,2 con una dispersión de 0,7 puntos, lo cual nos denota un alto cumplimiento.

Lo cual concuerda con lo que señala el autor Pettigrew (1979) que nos señala que la cultura empresarial se hace evidente por medio de la simbología, por medio del lenguaje, por medio de los ritos, etc; que se originan principalmente por líderes de la empresa para influir sobre el actuar de los miembros de su organización.” (p.574).

Con respecto al indicador “Gobierno corporativo” las empresas en estudio han identificado y a su vez implementado la variable de transformación digital puesto que la media es de 4,1 con 0,8 puntos de dispersión lo cual nos señala un alto cumplimiento con relación al indicador puesto que dentro de los ejes importantes las organizaciones deben tener sólida una visión a transformarse digitalmente para que toda la organización migre y/ automatice y ejecute una estrategia integral de transformación digital.

Lo cual coincide con lo expuesto por el autor Cano et al (2004), que nos indica que el gobierno corporativo es quien se encarga de proveer la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la organización, los medios para alcanzarlos, así como la forma de hacer un seguimiento a sus operaciones y a su desempeño en general.

Por último con relación al indicador “Métricas” y la importancia en el correcto establecimiento de estas, ya que medir permite controlar, gestionar y mejorar en el estudio encontramos que su promedio es de 3,8 con una dispersión de 0,7 puntos lo cual nos indica un moderado cumplimiento, esto nos señala que aunque se manejan o se establecen estrategias para medir u obtener datos con relación a esta dimensión se hace necesario reforzar las mismas con el fin de seguir estructurando una organización mucho más sólida.

Lo anterior coincide con el autor O'Regan (2002), que nos menciona que las *métricas* se pueden definir como una metodología de planificación, desarrollo y mantenimiento. De modo que, las métricas son un buen medio para *entender, monitorizar, controlar, predecir* entonces, las métricas pueden ser utilizadas para que los profesionales e investigadores puedan tomar las mejores decisiones y como medio para asegurar la calidad en los productos/procesos/ proyectos.

Con relación a la dimensión transformación de los modelos de negocio se obtuvo un alto cumplimiento con una media de 4,3 y 0,7 puntos de dispersión, las empresas del sector

son conscientes de la realidad y los cambios que ha traído la evolución de las formas de comunicación y a su vez la exigencia de los clientes al momento de adquirir un producto o servicio en un mundo más digitalizado.

Lo anterior coincide con lo que nos dice el autor Baber et al. (2019) que, para poder ajustarse a un entorno digital, una empresa debe ser capaz de cambiar la manera en la que viene operando, sistematizando, incorporando nuevas tecnologías y siendo capaz de generar y capturar valor, y esto se logra es modificando su modelo de negocio.

Conclusiones

Los resultados de esta investigación se basaron en el análisis del cuestionario estructurado que se aplicó a los trabajadores del área administrativa de las empresas del sector de comunicación impresa de la ciudad de Barranquilla. Lo cual, nos permitió analizar el proceso de transformación digital en las empresas mencionadas basadas en los autores consultados para esta investigación.

Dichos resultados, describen un análisis del proceso de las de transformación digital de los medios de comunicación impresa de la Ciudad de Barranquilla, describiendo las siguientes dimensiones de la variable transformación digital: Transformación digital en procesos comerciales, Transformación digital de los procesos operativos y Transformación digital de los modelos de negocio.

El diagnóstico de las fases de transformación digital en los procesos comerciales (experiencia del cliente) fase de la variable transformación digital en medios impresos de la Ciudad de Barranquilla pudimos observar con relación a los resultados del instrumento aplicado que las empresas encuestadas conocen el término de transformación digital y a su vez las acciones en pro de desarrollar y aplicar esto en los procesos comerciales, sin embargo es importante mencionar que aunque lo conocen las acciones aplicables no son las más tecnológicas o con un sentido integral de una estrategia lo que evidencia que aunque se conocen los términos y a su vez se aplican en la estrategia no está enmarcado en un desarrollo integral lo cual nos arroja ciertas deficiencias en el desarrollo y el resultado de final de experiencia al cliente como eje central de un buen proceso de transformación digital.

por otro lado se describe la transformación en los procesos comerciales en nuestra investigación pudimos observar que es el ítem donde más falencias tienen las empresas del área

de comunicación impresa de la ciudad, en la formulación de nuestras preguntas se hacía un análisis profundo con relación al funcionamiento de procesos manuales, pero al desarrollar o incluir en nuestra organización una estrategia de transformación digital se hace necesario un cambio integral que da pie a una mejora en todos los procesos, al evidenciar ciertas fallas en este apartado. Lo cual nos permite concluir que el término de transformación de procesos no está muy clara en las empresas de los medios impresos de la ciudad de Barranquilla, el conocimiento se limita en responder a las necesidades pero no se otorga la importancia como estrategia de transformación digital es por ello que en la primera dimensión se obtiene un buen resultado pero en esta se evidencia que tarde que temprano al no tener un empalme se sufrirá un cambio abrupto en procesos que difícilmente la empresa si no está prevenida o tiene un plan de contingencia difícilmente podrá sortear.

Por último la caracterización de la transformación de los modelos de negocio aunque el porcentaje con relación al cómo se encuentra la organización es favorable el análisis entre dimensiones nos hace concluir que es necesario incluir el concepto transformación digital como estrategia integral de la organización, en esta dimensión la media más baja la tiene el indicador de métricas lo cual evidencia que aunque se conoce el término y en tan solo una dimensión es manejada medianamente correcta no hay un complemento o una unión entre procesos y departamentos que soporte el concepto transformación digital.

Teniendo en cuenta, los resultados a nivel general, de la aplicación del instrumento a las empresas de medios impresos de la ciudad de Barranquilla, se evidenció un conocimiento a medias marcado en la aplicación de la transformación digital en sus diferentes dimensiones como estrategia integral dentro de la organización.

Recomendaciones

Como recomendaciones a las empresas de medios impresos de la ciudad de Barranquilla, y debido al mediano nivel de conocimiento de la transformación digital, como estrategia integral según lo evidenciado en dicha investigación. Es vital para la supervivencia a largo plazo de las empresas objeto de esta investigación, la aplicación y conocimiento general del concepto de transformación digital, lo cual le permite tener una visión de cómo se pueden presentar los cambios a futuro, ya sea por factores de hiperconectividad o digitalización del evidente proceso gerencial, cambios en el mercado o regulaciones del sector. Llegando al punto, que la organización que desarrolle una estrategia de transformación digital integral, tendrá una ventaja competitiva ante sus competidores.

Sin duda alguna la generación de valor, los cambios a medianos y largos plazos que opten por desarrollar las empresas en este sector tras una buena estrategia de transformación digital permanecerán en un nivel competitivo más alto y a su vez la imagen que desarrollan frente a un consumidor que cada día es más digital marcará la diferencia tras solo esperar que los cambios le hagan tomar medidas.

Es de vital importancia la integración de las áreas en las que se fundamenta el concepto de transformación digital, la experiencia al cliente y el cómo nuestro consumidor interactúa con nuestro producto y a su vez las ventajas frente a un mundo de organizaciones con el mismo producto, por tal motivo la transformación digital es lo que hará tener la diferencia en un enfoque integral desde las áreas de generación de valor, disminución de costes, aumento de eficiencia y eficacia en procesos y a su vez el cómo se vende y muestra nuestro producto, etc...

Por tal motivo se recomienda: establecer objetivos con base a una integración de áreas, establecer KPIS por cada área con el fin de evaluar y analizar los datos arrojados en cada proceso, se hace necesario aumentar nuestras estrategias de marketing y a su vez enfocarlas en

un sentido digital con el fin de tener presencia en donde hoy se encuentran nuestros consumidores, el desarrollo integral de la omnicanalidad nos permitirá llegar a más personas y mostrar de cara como la organización se preocupa por digitalizarse, por estar a la vanguardia con tecnologías con un único fin y es la generación de valor organizacional, también es importante incluir nuestro recurso humano en constantes capacitaciones de los nuevos sistemas a integrar en nuestra estrategia, es importante que todos hablemos el mismo idioma que como empresa nuestra cultura digital crezca a medida que se agregue un nuevo sistema, un nuevo departamento o incluso un nuevo producto.

De igual manera se recomienda evaluar constantemente los sistemas operativos con los que cuenta la organización con el fin de analizar las funciones, las ventajas que le trae a la estrategia digital aplicada y sobre todo medir la eficiencia de los mismos, teniendo en cuenta que la eficacia no solo debe medirse en adquirir nuevas tecnologías sino, que nos aporta dentro de la estrategia, automatizar los procesos que más podamos nos permitirá generar datos lo cual nos ayudará a tener exactitud en la toma de decisiones frente a nuestro consumidor.

Se le recomienda de igual manera seguir manejando la experiencia al cliente como eje central, el estudio, corrección y evaluación de esta área permite mejorar y siempre estar respondiendo a las necesidades de nuestros clientes, con relación a la estructura organizacional se recomienda mantener este contacto estrecho y que el liderazgo permanezca en la toma de decisiones, a su vez fortalecer el conocimiento de una visión digital con el fin de que se tomen decisiones conscientes del proceso más allá de viabilidad económica o un ahorro en la organización.

Referencias

- Abascal, E. y Grande, I. (2005). *Análisis de encuestas*. Madrid: ESIC.
- Alcaide, J. (2015). *Fidelización de clientes*. Madrid, España: ESIC. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=GyAO8Sbe63cC&printsec=frontcover&dq=estrategia+de+marketing2010&hl=es419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Episteme.
- Agarwal, R. (Diciembre de 2020). Transformación digital: un camino al valor económico y social. *Revista CEA*, 9
- Ancillai, C., Terho, H., Cardinali, S. and Pascucci, F. (2019), *Advancing social media driven sales research: establishing conceptual foundations for B-to-B social selling*, *Industrial Marketing Management*, Vol. 82, pp. 293-308
- Arianinnita. (6 de 2 de 2021). www.slideshare.net/arianinnita/procesoAdministrativo-y-suselementos. Recuperado el 15 de 10 de 2013
- Baena Solis, Jorge (2016) la evolución de los periódicos digitales frente a las convencionales como soporte publicitario. Disponible en: <https://eprints.ucm.es/id/eprint/38141/1/T37394.pdf>
- Baena, V. (2011). *Fundamentos de marketing. Entorno, consumidor, estrategia e investigación comercial*. Barcelona: Universitat Oberta de Catalunya
- Balmori, R. (2003) *Factores de éxito e inhibidores en el uso de un HELP DESK basado en internet para ofrecer soporte técnico*, Maestría en Administración de Tecnologías de Información, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Recuperado de https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/568142/DocsTec_1026.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Beber, W. W., Ojala, A., & Martínez, R. (2019). *Effectuation logic in digital business model transformation*. *Journal of Small Business and Enterprise Development*
- Benioff, M. (s.f) *What Is Digital Transformation?*, Salesforce Company, Recuperado de <https://www.salesforce.com/in/products/platform/what-is-digital-transformation/>
- BID Down (2021) *Transformación digital en el departamento de compras*, recuperado de <https://biddown.com/transformacion-digital-en-el-departamento-de-compras/>

- BLOGLOGIS (2020) *La logística comercial en relación con el cliente*. Recuperado de <http://blogdelogistica.es/la-logistica-comercial-en-relacion-con-el-cliente/>, consultado el 01/03/2020
- Brynjolfsson, E. & Hitt, L. (2000), “*Beyond computation: information technology, organizational transformation and business performance*”, Journal of Economic Perspectives, Vol. 14 No. 4, pp. 23-48
- Bureau Veritas (2020) *Control de calidad y garantía*, Blog, recuperado de <https://www.bureauveritas.com.co/es/needs/control-de-calidad-y-garantia>
- Buttle, F., Ang, L. and Iriana, R. (2006), “*Sales force automation: review, critique, research agenda*”, International Journal of Management Reviews, Vol. 8 No. 4, pp. 213-231.
- Cámara de Comercio de Barranquilla (2019) *transformación digital*, recuperado de <https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/09/TRANSFORMACIO%CC%81N-DIGITAL.pdf>
- Camargo-Acuña, G., Diaz-Alonso, R., Velandia-Pacheco, G. y Navarro, E. (2017). Capacidad dinámica de innovación en las PyME exportadoras metalmecánicas en Colombia.
- Campos Freire, Francisco (2010). LAS EMPRESAS DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN REVISAN Y AMPLÍAN SUS MODELOS DE NEGOCIO. Razón y Palabra, (74), [Fecha de Consulta 7 de Julio de 2021]. ISSN: Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199516111023>
- Cano Morales, A. M., Orduz Aguilar, C. I., & Hoyos Ramírez, A. E. (2004). *El Gobierno Corporativo y su influencia en el ambiente económico colombiano*.
- Carrasco, S. (2019) *La importancia de implementar procesos operativos en tu empresa*. Practisis Blog, Bogotá Colombia, Recuperado de <https://www.practisis.com/blog/index.php/2019/03/28/la-importancia-de-implementar-procesos-operativos-en-tu-empresa/>
- Castellanos Díaz, Juliana (2011). De lo impreso a lo digital la migración de los periódicos impresos de américa latina a los entornos digitales. Razón y Palabra, (77), [Fecha de Consulta 7 de Julio de 2021]. ISSN: Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520010063>
- Cerezo, C. (2000) *Una nueva filosofía de negocios: CRM, RED*, México, México D.F., febrero 15, 2021.
- Chica, S. A. (2009). *Aproximaciones teóricas y estudios específicos en torno a la cultura organizacional en Colombia*. Colombia Polémica: Revista de los Estudiantes de la

- Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas de la ESAP / Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas. 10. 26-43. Recuperado de <https://sites.google.com/site/schica21/culturaorganizacional.pdf?attredirects=0>
- Chierici, R., Mazzucchelli, A., Garcia-Perez, A. and Vrontis, D. (2019), *Transforming big data into knowledge: the role of knowledge management practice*, Management Decision, Vol. 57 No. 8, pp. 1902-1922
- Círculo de Empresarios (2019), *Alcance e implicaciones de la transformación digital*, Procesos comerciales, recuperado de <https://circulodeempresarios.org/transformacion-digital/wp-content/uploads/2019/02/Transformaci%c3%b3n-Digital-Procesos-Comerciales-C%c3%a9rculo-de-Empresarios.pdf>
- COLCIENCIAS., “*Nuevo escenario de la competitividad*”, Sistema Nacional de Innovación, 1998.
- Collins, J., 2001. *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*, 1st edition. Ed. Harper Business, New York, NY.
- Consejo Económico y Social de España (2018). *Informe el Futuro del Trabajo*. Recuperado de <http://www.ces.es/documents/10180/5182488/Inf0318.pdf>
- Cubillos Vergara, María Carolina (2012) el difícil tránsito hacia la modernidad: la prensa en Colombia. Disponible en: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/folios/article/view/12766>
- Drucker, P. (2004) *La disciplina de la innovación*, Harvard Business Review América Latina, agosto 2004, Pág. 79.
- Elia, G., Polimeno, G., Solazzo, G. and Passionate, G. (2020), *A multi-dimension framework for value creation through big data*, Industrial Marketing Management, Vol. 90, Article in Press
- Escobar, M. & Mosquera, A. (2013). *El marco conceptual relacionado con la calidad: una torre de Babel*. Cuadernos de Administración, 29 (50), pp.207-216
- Etzioni, Amitai (1964), *Modern Organization*. Fundations of Modern Sociology Series, usa, Prentice-Hall.
- Figliozzi, P. (2008). *La influencia de los medios de comunicación en el comportamiento*. Facultad de diseño y comunicación.
- Frías, J. (2016). *Los cuadros de mando como vía de la dirección estratégica en el sector no estatal*. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Ciencias de Camagüey. Cuba.

- García, F. (2007). *Gestión Comercial de la Pyme*. Madrid: Ideas propias Editorial. Recuperado el 19 de marzo de 2021, de https://books.google.com.ec/books?id=OfuLEwLwJwC&pg=PA131&dq=estrategias+de+fidelizaci%C3%B3n+2010&hl=es419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- García, T. (2012). *Definición de Organización*. En T. García, Diccionario Enciclopédico Larousse (pág. 743). México: EDICIÓN LAROUSSE, S.A. de C.V., México, D.F.
- Gonzales, J. (2017), *Transformación digital: concepto e implicaciones para las organizaciones*, Recuperado de <https://thinkandsell.com/blog/transformacion-digital-concepto-e-implicaciones-las-organizaciones/>
- González Pérez, M. I., & Sosa Sánchez, V. I. (2004). *El Gobierno Corporativo y la viabilidad de su aplicación en las empresas privadas mexicanas*
- González, P. (2009). *Retención vs fidelización vs lealtad*. MK – Marketing más Ventas, 249, 14-26, consultado el 15 de marzo de 2021, Recuperado de <http://pdfs.wke.es/9/8/3/9/pd0000049839.pdf>
- Hamel. G & Getz, G. (2004) *Como innovar en una era de austeridad*, Harvard Business Review América Latina, agosto 2004, Pág. 10.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.). México: McGrwall Hill Education.
- Hernández, R. Fernández, C. Y Batista, M (2003) *Metodología de la Investigación*, Editorial Mc Graw Hill, 5ta Edición.
- Hernández, S. (2011). *Definición de Organización*. En S. H. Rodríguez, Fundamentos de gestión empresarial (pág. 192). México: Ed. Mexicana.
- Honeycutt, E.D. (2002), “Sales management in the new millennium: an introduction”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 31 No. 7, pp. 555-558
- Hofstede (1980) *Culture and Organizations*, *International Studies of Management & Organization*, 10:4, 15-41, DOI: 10.1080/00208825.1980.11656300
- Hurtado, 2000. *Técnicas e instrumentos para recolección de datos*. Recuperado de: http://datateca.unad.edu.co/contenidos/211621/PROY-GRADO_EN_LINEA/leccin_28_tcnicas_e_instrumentos_para_la_recoleccin_de_datos.html
- Icart Isern, M. T., & Canela Soler, J. (1994). *El artículo de revisión*. *Enferm Clin*, 4(4), 180-184.
- Innerarity, D. (2003). *Identidad y Medios*. *Diario El País*, pág. crítica.

- ISG (2019) *11 Formas de Alinear Compras con la Transformación de Negocios Digitales*, recuperado de <https://isg-one.com/es/art%C3%ADculos/11-formas-de-alinear-compras-con-la-transformacion-de-negocios-digitales-ES>
- Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es el control total de calidad?* (What is Total Quality Control? The Japanese Way, D.J. Lu. Trad.) Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma
- Jódar Marín, Juan Ángel (2010). LA ERA DIGITAL: NUEVOS MEDIOS, NUEVOS USUARIOS Y NUEVOS PROFESIONALES. *Razón y Palabra*, (71), [Fecha de Consulta 7 de Julio de 2021]. ISSN: Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199514914045>
- Lamberton, C. and Stephen, A.T. (2016), *A thematic exploration of digital, social media, and mobile marketing: research evolution from 2000 to 2015 and an agenda for future inquiry*, *Journal of Marketing*, Vol. 80 No. 6, pp. 146-172
- Louis, M. (1983). *Organizations as culture bearing milieu Human Systems Management*; 1981, 2 (4) p. 246-258.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de mercados*. México: Pearson Educación.
- Márquez, J. (2010). *Innovación en modelos de negocio: la metodología de Osterwalder en la práctica*. *Revista MBA Eafit*, 1, 30-47
- Molina Guerrero, C. (2016). *¿Existe la transformación digital?* *MK - Marketing Más Ventas*, 30(304), 12-18. Obtenido de: <http://www.marketingmasventas.com/>
- Morales, A. (2000). *Arquitectura de sistemas organizativos*. España, Córdoba, Ed. ETEA.
- Moratto, J. (2007) Los cuatro pasos fundamentales de todo proceso administrativo Disponible: mercadosunidos.wordpress.com/2007/08/29/cos-cuatro-pasosfundamentales-del-proceso-administrativo/. Recuperado el 13 de octubre de 2013
- Moreno, Á. (2016). *La transformación digital en el sector eléctrico*. *MK - Marketing Más Ventas*, 30(304), 52-56
- Morgan, B. (2018) *What Is Customer Experience Technology?* *Forbes*, Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/blakemorgan/2018/05/05/what-is-customer-experience-technology/?sh=13a527cd2d03>
- Moyano, J. (2001). *Administración de Empresas y Organización de la producción*. En S. B. Linares: Escuela Universitaria Politécnica de Linares. pág. 285-295
- O'Regan (2002) *A Practical Approach to Software Quality*. Springer, New York.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE (2020) *La transformación digital es clave para acelerar la recuperación y garantizar una mejor*

- reconstrucción*, Recuperado de <http://www.oecd.org/dev/America-Latina-Caribe-transformacion-digital-clave-para-acelerar-recuperacion-arantizar-una-mejor-reconstruccion.htm>
- Ortiz, I. G. (2014). *Cómo los medios de comunicación afectan la identidad cultural*. Prezi.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. [Versión de Open Library] Recuperado de <https://archive.org/stream/theoryzhowam00ouch#page/35/mode/1up>
- Peña, S., Ramírez, G., y Osorio, J. (2015). *Evaluación de una estrategia de fidelización de clientes con dinámica de sistemas*. Revista Ingenierías Universidad de Medellín, 14(26), 87-104. Recuperado de <https://doi.org/10.22395/rium.v14n26a6>
- Pettigrew, (1979). *On Studying Organizational Cultures*. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570–581. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2392363>
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1998a) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, 1 edition. ed. FreePress, New York.
- Porter, M. (1998b) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 1 edition. Ed. Free Press, New York
- Ramos, M. H., Ramos, M. F., & Romero, E. (2003). *Cómo escribir un artículo de revisión*. Revista de postgrado de la VIA Catedra de Medicina (126), Recuperado de http://med.unne.edu.ar/revista/revista126/como_esc_articulo.htm.
- Real Academia de la Lengua Española (2019) *Definición de palancas*. Recuperado de <https://dle.rae.es/palanca>
- Rieria, J. (2012), *Diseño e Implementación de un Sistema de Mantenimiento Industrial asistido por computador para la empresa cubiertas del Ecuador KUBIEC S.A. en la planta ESTHELA*, Sangolquí, Ecuador, Recuperado de <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/5974/1/T-ESPE-034434.pdf>
- Rivas, A. (2013), *Sistema de soporte técnico vía remota para usuarios de equipos de cómputo en red*, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Ingeniería, México, México DF, Recuperado de <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/4179/Tesis.pdf?sequence=1>

- Rodríguez, G. (2013). *Los medios de comunicación e identidad nacional*. Recuperado de http://www.academia.edu/7768276/LOS_MEDIOS_DE_COMUNICACION_E_IDENTIDAD_NACIONAL
- Roger, D. (2016) *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*, Columbia Business School Publishing.
- Rojas, A. (2004). *Guía práctica para el mejoramiento de los elementos administrativos en las PYMES del sector construcción*. Instituto Tecnológico de la Construcción, Licenciatura en Administración de Empresas, México, D.F, Recuperado de https://infonavit.janium.net/janium/TESIS/Licenciatura/Rojas_Garcia_Abigail_44738.pdf
- Ruiz-falcó rojas, f. (2019). Análisis empírico de la transformación digital en las organizaciones. *International Journal of Information Systems and Software Engineering for Big Companies (IJISEBC)*, 6(1), 35-52. Disponible en: <http://uajournals.com/ojs/index.php/ijisebc/article/view/443/334>
- Salkind, N. (1999). *Métodos de investigación*. México: Pearson Educación.
- Sánchez- Bayón, A. (2014). “*Global System in a Changing Social Reality: How to Rethink and to study it*”, *Beijing Law Review* (nº 5), p. 196-209.
- Sánchez, E. (2021). *Transformación digital en los medios de comunicación tradicional* [Tesis de maestría, Universidad EAN]. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/10623>.
- Santillán et al (2013), como *Estudio para la optimización de la gestión de producción*. Universidad Politécnica Salesiana, Guayaquil, Ecuador Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5387/1/UPS-GT000505.pdf>
- Scrich, R. (2017). *Diseño de métricas y estándares específicos en las actividades de control de la gestión de proyectos de informatización*. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas. Facultad de Ciencias Economicas. Universidad de Ciencias. Camagüey. Cuba
- Srivastava, R.K., Shervani, T.A. and Fahey, L. (1999), “*Marketing, business processes, and shareholder value: an organizationally embedded view of marketing activities and the discipline of marketing*”, *Journal of Marketing*, Vol. 63 No. 4, pp. 168-179.
- Sukier, H., Ramírez Molina, R. J., Ramírez Molina, R. I., & Lay Raby, N. D. (2020). Administración estratégica en el sector salud desde el enfoque organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia*. Vol. 25, No. 4: 206-221.

- Sukier, H., Molina, R. I. R., Fernández, M. A. P., Cueto, K. M., López, G. P. F., & Raby, N. D. L. (2020). Strategic human resource management from a sustainable approach. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (91), 929-953.
- Tanner, J.F., Ahearne, M., Leigh, T.W., Mason, C.H. and Moncrief, W.C. (2005), “*CRM in sales-intensive organizations: a review, and future directions*”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 25 No. 2, pp. 169-180
- Telefónica (2019) *Palancas de Cambio en la Transformación Digital*, [Diapositivas] Recuperado de <http://www.fundacionnaturgy.org/wp-content/uploads/2019/07/6.-carlos-rabazo.pdf>
- Territorio creativo (2016) *Primer Estudio Transformación Digital Colombia*. Obtenido de <https://colombiadigital.net/herramientas/nuestraspublicaciones/organizaciones-y-competitividad/item/9007-estudio-detransformacion-digital-de-la-empresa-colombiana.html>
- Titonet, J (2021) *Transformación digital de productos y servicios*, recuperado de <https://www.titonet.com/marketing/transformacion-digital-de-productos-y-servicios.html>
- Une - Asociación española de normalización (2018) Especificación 0060 Sistemas de gestión para la digitalización Requisitos Disponible en: <https://www.une.org/encuentra-tu-norma/busca-tu-norma/norma/?c=N0060640>
- Universidad de Cambridge (2021), *Significado de servicing*. Recuperado de <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/servicing>
- Vacas, F (2018) *Transformación digital: del lifting a la reconversión*, recuperado de <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-TransformacionDigital-6775335.pdf>
- Varela, J. (2000) *La posibilidad de un CRM*, RED, México, México D.F, febrero 22, 2021.
- Villanueva, A & Diaz, Y. (2005) *Diseño e Implementación de un modelo de mantenimiento preventivo para la empresa MONO BLOCK S.A.*, Universidad Tecnológica De Bolívar, Facultad De Ingeniería Mecánica, MINORS en mantenimiento industrial, Cartagena D.T. Y C. Bolívar
- Wang, W.Y.C. and Wang, Y. (2020), *Analíticas in the era of big data: the digital transformations and value creation in industrial marketing*, *Industrial Marketing Management*, Article in Press
- Wang, Y., Rod, M., Ji, S. and Deng, Q. (2017), *Social media capability in B2B marketing: toward a definition and a research model*, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 32 No. 8, pp. 1125-1135

- Wirtz, B. W., Pistoia, A., Ullrich, S., & Göttel, V. (2016). *Business models: Origin, development and future research perspectives*. Long range planning, 49(1), 36-54
- Y Gómez-Charris , S Umaña-Ibáñez, J Silva-Ortega, J Caicedo-Ortiz, and G Camargo-Acuña (2020). Business model for the optimization of energy consumption by VAC equipment in service sector buildings.

Anexos

TRANSFORMACIÓN DIGITAL						
Este instrumento se realizó con el objetivo de analizar la transformación digital de los medios impresos de la ciudad de Barranquilla., para comprender la realidad de estas organizaciones, en cuanto a la ejecución y aplicación de este proceso.						
1. Información general. Empresa: Dirección de la empresa: Cargo: Número de empleados: Nombre: Años de fundada la empresa:						
2. La información que usted proporcione será confidencial, por favor conteste con objetividad. Marque con una equis (X) la respuesta con la que más se identifique, teniendo en cuenta una escala del 1 al 5, en donde: uno (1) Nunca, dos (2) Casi nunca, tres (3) a veces, cuatro (4) casi siempre y cinco (5) siempre.						
N o.	AFIRMACIONES/ PREGUNTAS					
	En la organización se:	1	2	3	4	5
1	En la organización las necesidades y expectativas de los clientes impulsan la innovación en los procesos de diseño de servicios.					
2	En la organización se realizan estudios de tendencias de mercado para el diseño de nuevos servicios.					
3	En la organización todas las prácticas comerciales y los procesos se están revisando y priorizando para la conversión a canales digitales.					
4	En la organización se utiliza E-commerce (pago electrónico) para la venta y flujo de ingreso de su organización.					
5	En la organización se cuenta con un CMR para optimizar la experiencia del cliente.					
6	En la organización la estrategia digital es desarrollada y adoptada por todo el personal.					
7	En la organización se premia la fidelidad del cliente.					
8	En la organización se realizan acciones para generar fidelización en los clientes.					

9	En la organización se crean campañas para la retención de clientes					
10	En la organización se da respuesta a las PQRSF (peticiones, quejas, reclamos, sugerencias y felicitaciones) para mejorar la atención al cliente					
11	En la organización se automatizan procesos con nuevas tecnologías para el desarrollo de productos					
12	En la organización se realizan estrategias de marketing para mejorar las relaciones con el cliente.					
13	En la organización se adquieren nuevas herramientas tecnológicas para mejorar los servicios					
14	En la organización se ha sustituido personal humano por tecnologías Nuevas tecnologías					
15	En la organización se paga mediante transferencias Business to Business -B2B- totalmente en línea a los proveedores.					
16	En la organización se evalúa la gestión de los proveedores de acuerdo en tiempos de cumplimiento.					
17	Se maneja la omnicanalidad como estrategia de logística.					
18	En la organización se realiza seguimiento de la entrega del producto por rastreo digital.					
19	En la organización se optimizan los recursos existentes para controlar la efectividad de procesos					
20	En la organización se evalúan los niveles de riesgo de automatización de recursos (talento humano, maquinaria)					
21	En la organización se analizan las ventas para evidenciar las fortalezas y debilidades de los productos (marcas) en el mercado.					
22	En la organización se utilizan softwares para generación de informes, que permitan mantener a la gerencia informada sobre el estado de su negocio.					
23	En la organización se le brinda a los procesos asistencia técnica en la gestión de marketing					
24	En la organización se mide el nivel de percepción de los servicios prestados de la gestión de marketing para los clientes internos.					
25	En la organización se cuenta con una estructura organizacional funcional o procesos.e mide el nivel de percepción de los servicios prestados de la gestión de marketing para los clientes internos.					
26	En la organización se tiene definida una visión de transformación digital					
27	En la organización la dirección rinde cuentas a las demás áreas de los procesos y toma decisiones					
28	En la organización está establecida la transformación digital como estrategia en su modelo de negocio					

29	En la organización se desarrollan las políticas e iniciativas implementadas a nivel nacional en materia de transformación digital. Gestión Tics?					
30	la organización se existe un enfoque hacia la responsabilidad social sostenible dentro de su gestión estratégica					
31	En la organización utilizan sistemas de control para evaluar el cumplimiento de los objetivos de marketing					
32	En la organización se mide la efectividad del alcance de los objetivos establecidos en la estrategia de transformación digital					

Fuente propia: <https://forms.gle/U2qkvCf68eSpT1in9>